Prezado Aluno,

Sabemos que o público-alvo dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Fundação Getulio Vargas é constituído de executivos que buscam atualizar-se nas áreas de Economia, Gestão e Direito, que são fundamentais para seu desempenho profissional. Por razões diversas, muitos desses executivos optam pelos cursos a distância do **FGV *Online.***

Por estarmos atentos, em todos os momentos, à presença do sujeito do aprendizado – *você, nosso aluno* –, bem como a suas demandas ao realizar um curso a distância, elaboramos o material didático dos cursos do **FGV *Online*** acreditando que a prática educativa deve torná-lo apto à auto-aprendizagem, ao autocontrole e à automotivação.

Planejamos e elaboramos o material didático que você acaba de receber para facilitar a (re)construção de conhecimentos, já que tanto a apostila quanto o **CD** disponibilizam todo o conteúdo teórico, os gráficos, as tabelas, os diagramas que constituem as disciplinas veiculadas na *web*. Contudo, apenas no ambiente da disciplina, você contará com os *links*, recurso que, certamente, enriquece as informações contidas nos textos. Ressaltamos ainda que todos os recursos que constituem a *Biblioteca Virtual* também só estarão acessíveis no ambiente da disciplina.

Além do conteúdo teórico das disciplinas, no material impresso, disponibilizamos o manual de navegação do ***Moodle*** – ambiente em que são estruturados os cursos do **FGV *Online*** – e o manual de utilização da ferramenta utilizada para reuniões *on-line.*

No **CD**, além de textos, você acessará vídeos, programas e *plugins* necessários à adequada utilização da disciplina.

Cientes da relevância dos materiais e dos recursos multimídia de um curso a distância, nós, do **FGV *Online***, acreditamos que o trabalho que agora conosco você inicia seja, de fato, capaz de responder positivamente às mudanças tecnológicas e sociais de nosso tempo, bem como às suas necessidades e expectativas.

A Coordenação Pedagógica

SUMÁRIO

FGV
online

FGV
online

ABERTURA

Apresentação

O *FGV Management Business Simulation* – ***FGV MGM BS*** – é um jogo de empresas que simula um mercado oligopolista, no qual empresas industriais atuam de maneira bastante competitiva.

Os participantes do ***FGV MGM BS*** assumem o papel de diretores dessas empresas e, portanto, devem tomar decisões quanto a...

- localização e tamanho das unidades fabris da empresa;
- aquisição de matéria-prima;
- ordens de produção;
- margens de lucro;
- preço e escolha das regiões comerciais;
- ordens de transporte dos produtos entre regiões;
- investimentos em **P&D**;
- propaganda e serviço comercial;
- aplicações financeiras;
- solicitações de empréstimos...

O ***FGV MGM BS***, por depender efetivamente do desempenho das equipes, enfatiza os aspectos relevantes do processo decisório.

Você terá bastante flexibilidade para realizar as atividades previstas neste jogo.

É suficiente que, do lugar onde estiver, na hora que quiser, você acesse, por meio de seu provedor, o *site* ***http://www.fgv.br/fgvonline***, clique em **<aluno>** e, na área **<cursos especiais>**, selecione a entrada para a sua turma.

Objetivo e Conteúdo

O ***FGV MGM BS*** é uma eficiente ferramenta de treinamento para aqueles que desejam aperfeiçoar suas habilidades profissionais. Este jogo enfatiza os aspectos relevantes do processo decisório. Um desempenho satisfatório depende do desenvolvimento de um trabalho de equipe eficiente, logo, as conseqüências financeiras das decisões tomadas pelo grupo ficam transparentes no jogo, fazendo emergir a interdependência das funções especializadas de uma organização.

O ***FGV MGM BS*** possibilita que as equipes definam diferentes estratégias de ação. Dessa forma, você e sua equipe, ao assumirem um dos papéis da diretoria de uma empresa, poderão optar por...

- lucratividade atual ou futura;
- crescimento da empresa;
- retorno aos acionistas;
- segurança nas operações;
- expansão arriscada...

Inserimos todas as regras do jogo neste manual. Aqui você tem acesso a **quatro** módulos, nos quais foi estruturado o seguinte conteúdo...

Módulo 1 – ***Caso 'Autobrás'*** – neste módulo, disponibilizamos tanto informações sobre a *Autobrás* – empresa estatal – quanto sobre o leilão de suas fábricas.

Módulo 2 – ***Regras do jogo*** – nas diferentes unidades deste módulo, você tem acesso às seguintes variáveis, determinantes do desempenho de sua equipe no jogo...

- pesquisa e desenvolvimento;
- atividade comercial;
- efeitos dos investimentos;
- comercialização dos produtos;
- unidades fabris;
- matéria-prima;
- produção;
- transportes;
- finanças;
- recursos humanos;
- compra e venda de ações;
- avaliação das empresas;
- compra de informações.

Módulo 3 – *Decisões e Relatórios* – aqui sua equipe fica sabendo os tipos de decisões que deve tomar ao longo do jogo...

- decisões globais sobre a empresa;
- decisões sobre a diretoria;
- decisões sobre os objetivos da empresa;
- decisões sobre os benefícios concedidos aos trabalhadores;
- decisões sobre os investimentos em ações;
- decisões sobre as regiões comerciais;
- decisões sobre as unidades fabris.

Além disso, você conhecerá os diferentes tipos de relatórios a que tem acesso ao longo do jogo, a partir das decisões tomadas por sua equipe. Entre outros, você pode ter acesso a relatórios sobre...

- demonstração do resultado do exercício;
- demonstração dos lucros e prejuízos acumulados, e Banco ***FGV MGM***;
- balanço;
- produção;
- matéria-prima.

Seções

No ***FGV MGM BS***, você poderá navegar pelo **centro de decisões**.

O **centro de decisões** é o espaço para o registro das folhas de decisões, para o acesso aos relatórios das empresas e para tirar dúvidas pelo **FAQ** ou com o modelo do jogo.

Material

Neste jogo, você terá acesso aos seguintes tipos de material...

- contextualização e regras do jogo disponibilizados neste manual;
- verbetes de termos técnicos, conceitos, processos...
- **FAQ** composto das dúvidas mais freqüentes sobre o jogo.

Caso algum material da **programação** e do **centro de recursos** venha a lhe interessar, para gravá-lo entre seus favoritos, clique no botão ***Definir bookmark*** – também na barra de ferramentas, na parte superior da tela.

No que diz respeito às imagens que compõem as diferentes telas do ***FGV MGM BS***, ou elas foram por nós criadas ou foram capturadas no *Corel Gallery™Gallery 1.3 Million*, estando a titularidade dos direitos autorais deste material definida da seguinte forma – *Direitos Autorais/ Copyright (c) 1999 FGV Online e seus licenciantes. Todos os direitos reservados.*

Avaliação

No ***FGV MGM BS***, a avaliação terá como foco o desempenho de sua equipe. Ao longo do jogo, esse desempenho será pontuado a partir das decisões tomadas por vocês. Dessa forma, tais decisões, depois de processadas, gerarão relatórios, que definirão tanto a insolvência da empresa quanto sua permanência no jogo bem como qual delas será a vencedora do ***FGV MGM BS***.

Como forma de avaliação, está prevista ainda a elaboração de dois relatórios – dispostos sob a forma de atividade em equipe –, em que deverá ser descrita a trajetória percorrida por sua empresa no jogo.

A nota final do ***FGV MGM BS*** será uma composição das notas do jogo, do relatório e da participação individual nos relatórios parciais, nas seguintes proporções...

- **atividade em equipe 1** (AE_1): **15%** da nota final no jogo;
- **atividade em equipe 2** (AE_2): **15%** da nota final no jogo;
- **nota de performance no jogo** (NP): **50%** da nota final no jogo;
- **participação individual** (PI): **20%** da nota final no jogo.

Ou seja...

$$NF = AE_1 \times 0,15 + AE_2 \times 0,15 + NP \times 0,5 + PI \times 0,2$$

Calendário

O **calendário** do jogo, com as datas e os horários para entrada de decisões nas fases de testes e na fase da competição propriamente dita, está disponível no **centro de decisões** do *site* do treinamento. Para acessar o **centro de decisões**, por favor, siga as instruções do item **<informações gerais>**.

Professor-Autor

Ricardo Spinelli é Diretor Executivo do *FGV Management*. Doutor em Análise de Decisões pela *Lancaster University*, foi Diretor do ***IBMEC***, de 1998 a 1999, e do ***PDG*** *Escola de Negócios*, de 1987 a 1998. Anteriormente, foi também Diretor da ***COPPEAD/UFRJ***. Engenheiro mecânico pela ***UFRJ***, Mestre em Engenharia de Produção pela ***COPPE/UFRJ*** e **PhD** pela *University of Lancaster*. É consultor e professor nas áreas de Modelos para Tomada de Decisões, Simulação, Pesquisa Operacional e Estratégia.

Equipe de Produção

Ricardo Spinelli – Professor-Autor

Coordenação

Prof. Carlos Longo – Diretor Geral

Profª. Elisabeth Silveira – Coordenadora Pedagógica

Profª. Mary Murashima – Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação

Profª. Maristela Rivera – Coordenadora Adjunta dos Cursos de Pós-Graduação

Profª. Claudia Capello – Coordenadora de Tutoria e Turmas

Profª. Marta Costa Rego – Coordenadora Adjunta de Tutoria e Turmas

Aloysio Bezerra – Coordenador de Operações

João Carlos Freitas – Coordenador de Tecnologia

Profª. Sophia Pimenta – Coordenadora de *E-Learning*

Felipe Spinelli – Coordenador de Marketing

Prof. Beethoven Barreto Alvarez – Coordenador de Integração

Operações

Ângela Campos – Suporte Operacional

Gustavo Silva Villela – Suporte Operacional

Rita Filippo – Suporte Operacional

Produção

Alexander Rodrigues Silva – Designer Gráfico

Ana Tereza de Andrade – Instructional Designer Trainee

Andréa Rabello – Instructional Designer Trainee

Carlos Gonçalves – Supervisor de Design

Carolina Mendonça – Instructional Designer Trainee

Diego Verissimo de Oliveira – Supervisor de Biblioteca

Felipe Acioli – Supervisor de Vídeo

Gisele Andrade – Instructional Designer Jr.

Gustavo Cavalcanti – Designer Gráfico

Marcilio Ehms de Abreu – Supervisor de Atividades

Marina Morani – Instructional Designer Trainee

Patricia Simões Rosa – Supervisora de Atividades

Renata Vasques – Instructional Designer Trainee

Rodrigo Padua – Supervisor de Animação

Tatiana Bernacci Sanchez – Supervisora de Diagramação

Tatiany Pessoa – Instructional Designer Trainee

Suporte

Caso você tenha qualquer dúvida sobre questões administrativas ou financeiras, em relação a pagamento, trancamento, emissão de boleto, etc., entre em contato com a Secretaria Acadêmica do*s* cursos do *FGV Online* pelo *e-mail* cursosfgvonline@fgv.br ou pelo **telefone (21) 2197-5100**...

Caso sua dúvida seja sobre a utilização do programa, clique no ícone [?], na barra de ferramentas. Nesse momento, será aberta uma janela de ajuda com vários itens. Selecione aquele a que se refere sua questão. Caso não consiga esclarecê-la, entre em contato com o suporte técnico do *FGV Online*, pelo ***e-mail*** supfgvonline@fgv.br ou pelo **telefone (21) 2197-5050**...

- **de segunda a sexta-feira, das 9h às 22h30min**;
- **aos sábados e aos domingos, das 9h às 18h**.

Lembre-se...

Estamos aqui, no *FGV Online*, prontos para ajudá-lo a realizar bem este trabalho!

Bom trabalho...

MÓDULO 1 – CASO *AUTOBRÁS*

Apresentação

Neste módulo, conheceremos o caso *Autobrás*.

A *Autobrás*, empresa estatal, é responsável pela fabricação e pela comercialização de automóveis, atendendo a cerca de **45%** da demanda por esses produtos.

O conhecimento sobre o caso *Autobrás* é determinante do desempenho de sua equipe no jogo, pois sua empresa está inserida neste mercado.

UNIDADE 1 – EMPRESAS

1.1 Sociedades Anônimas

No ***FGV MGM Business Simulation – FGV MGM BS*** –, cada grupo industrial é constituído de **nove** empresas. **Oito** dessas empresas são dirigidas pelas equipes da turma.

Cada empresa fica sob a responsabilidade de uma equipe. Ao todo, são **oito** Sociedades Anônimas – **S.A.s** – de capital aberto, além de uma estatal – a *Autobrás*.

> A *Autobrás* é uma estatal de grande porte, que atua em todas as cinco regiões do ***FGV MGM BS***.

Cada uma das **S.A.s** tem um patrimônio líquido de **MGM$ 105,5 milhões.**

No jogo, cada aluno faz parte da diretoria de uma das **S.A.s**.

Na primeira reunião da diretoria, a equipe deve discutir – para o futuro próximo – os planos de desenvolvimento da empresa, tendo em vista a desregulamentação do setor e a privatização da *Autobrás*.

> O resultado dessa reunião deve ser registrado na *Folha de Decisões* referente ao período **1** – sendo que, no jogo, cada período equivale a um trimestre.

É essencial compreender o funcionamento do jogo no que tange às regiões comerciais.

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

1.2 Decisões

> No jogo, as decisões devem ser tomadas por sua equipe, período a período, uma vez por semana.
>
> Relatórios dessas decisões são gerados pelo computador.

Para ter um desempenho eficiente, as equipes devem conhecer o caso *Autobrás* e as regras do jogo a fim de compreender a situação da empresa e, por conseguinte, tomar decisões eficazes.

As equipes terão acesso, no início do jogo, ao material confidencial sobre suas empresas.

Entre tais materiais, são apresentados...

- as decisões tomadas pela antiga diretoria da empresa;
- os relatórios do período imediatamente anterior à entrada das equipes no jogo – período **0**.

Cada equipe deve analisar seus relatórios antes de tomar novas decisões.

1.3 Avaliação

Encerrado o jogo, o modelo avalia os resultados, levando em consideração os objetivos definidos pelas equipes.

A partir dessa avaliação, ele indicará a empresa vencedora do jogo.

1.4 *Autobrás*

A *Autobrás* é uma empresa estatal responsável pela fabricação e pela comercialização de automóveis, e atende a cerca de **45%** da demanda por esses produtos.

No jogo, existem também **oito** pequenas empresas regionais que, junto com a *Autobrás*, atuam no mercado de automóveis.

> Todas essas **oito** empresas são de pequeno porte e têm sofrido restrições do Governo quanto a suas áreas de atuação geográfica.

O preço de venda dos automóveis vinha sendo tabelado pelo Governo em **MGM$ 12.000,00** – qualquer que fosse a região de sua venda.

Muitos consideram que não cabe ao Estado a produção de automóveis.

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

1.5 Desregulamentação

Recentemente, o Governo resolveu desregulamentar o setor automobilístico.

Devido à desregulamentação, qualquer empresa do setor automobilístico está livre para entrar em qualquer região geográfica e praticar o preço que desejar.

Além disso, foram programados pelo Governo dois leilões de privatização de fábricas da *Autobrás*.

Os leilões acontecem somente na competição *para valer*, isto é, não ocorrem na fase de testes.

1.6 Campo de Ação Comercial

O campo de ação comercial das empresas – agindo em concorrência para a venda de seus automóveis – estende-se por cinco regiões geográficas.

As quatro primeiras são regiões domésticas... A quinta região é considerada zona de exportação.

1.7 Capacidade de Produção

A *Autobrás* tem três fábricas... duas instaladas na região **3** e uma na região **4**. A capacidade de produção trimestral dessas fábricas é de **12.000**, **6.000** e **9.000** unidades.

Cada uma das **8** empresas regionais possui apenas uma fábrica em funcionamento.

Pela tabela, percebemos que essas fábricas estão instaladas em diferentes regiões, com capacidade de produção de **2.150** automóveis por trimestre.

1.8 Relatório

Ao início do jogo, cada equipe ficará conhecendo a empresa que caberá a ela dirigir, isto é, saberá o número dessa empresa.

Nessa ocasião, será disponibilizado também o balanço anual de todas as empresas, exceto a *Autobrás*.

Cada equipe deve analisar meticulosamente esses relatórios – tanto os seus quanto os das empresas concorrentes.

No balanço anual, encontram-se informações sobre o ativo de cada empresa...

- saldo em bancos;
- investimentos financeiros;
- imobilizado em fábricas e na abertura de regiões;
- estoques de matéria-prima e produtos acabados;
- passivo com bancos – empréstimos ou crédito rotativo;
- capital da empresa;
- lucros ou prejuízos acumulados pela diretoria anterior.

Serão fornecidos também os demonstrativos de resultados correspondentes ao último ano de atividade da empresa.

Esses relatórios dão o panorama das empresas no exato momento em que as equipes começam a atuar.

Veremos, a seguir, os apêndices relativos a esses relatórios e, para finalizar, assistiremos a um vídeo explicativo sobre eles.

1.8.1 Apêndice – Demonstração do Resultado de Exercício

A tabela a seguir representa a demonstração do resultado do exercício das empresas.

demonstração do resultado do exercício – valores em MGM$ 1.000									
empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**média**
receita bruta de vendas	57.632	59.535	46.053	40.673	44.566	56.032	50.110	40.068	49.334
receita de vendas do estoque	57.632	59.535	46.053	40.673	44.566	56.032	50.110	40.068	49.334
receita de vendas com prazo de entrega	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) custos dos produtos vendidos	47.935	49.598	38.175	33.639	36.923	46.651	41.620	33.141	40.960
(=) lucro/prejuízo bruto	9.697	9.937	7.878	7.034	7.643	9.382	8.491	6.927	8.374
(-) despesas do exercício	5.063	4.980	6.479	6.419	6.102	5.749	7.161	6.526	6.060
(-) despesas com desenvolvimento do exercício	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) despesas comerciais do exercício	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
(-) despesas de transporte do exercício	962	916	1.804	1.579	1.380	1.380	2.592	1.650	1.533
(-) despesas de armazenagem do exercício	2.001	1.963	2.575	2.740	2.622	2.269	2.468	2.776	2.427
(=) lucro/prejuízo nas operações	4.634	4.957	1.399	616	1.540	3.632	1.330	402	2.314
(+) receitas de aplicações financeiras	3.223	2.900	6.458	7.242	6.317	4.225	6.528	7.455	5.543
(+) receitas com investimentos em ações	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1.8.2 Apêndice – Demonstração dos Lucros/Prejuízos Acumulados

A tabela a seguir representa a demonstração dos lucros/prejuízos acumulados das empresas.

demonstração dos lucros/prejuízos acumulados – valores em MGM$ 1.000									
empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**média**
saldo no início do exercício	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) lucro/prejuízo líquido do exercício	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
(-) participação nos lucros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) dividendos distribuídos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) saldo final no exercício	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500

1.8.3 Apêndice – Balanço Patrimonial

As tabelas a seguir representam o balanço patrimonial das empresas.

ativo – valores em MGM$ 1.000									
empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**média**
ativo circulante									
caixa e bancos	19.761	21.424	10.001	5.465	8.749	18.477	13.446	4.966	12.786
aplicações financeiras	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
investimentos em ações	0	0	0	0	0	0	0	0	0
contas a receber	0	0	0	0	0	0	0	0	0
estoques **MP**	1.354	1.354	1.354	1.354	1.354	1.354	1.354	1.354	1.354
estoques **PA**	35.532	33.869	45.292	49.828	46.543	36.816	41.847	50.326	42.507
total do ativo circulante	71.647	71.647	71.647	71.647	71.647	71.647	71.647	71.647	71.647
ativo permanente									
imobilizado	34.877	34.877	34.877	34.877	34.877	34.877	34.877	34.877	34.877
(-) depreciação	1.024	1.024	1.024	1.024	1.024	1.024	1.024	1.024	1.024
total do ativo permanente	33.853	33.853	33.853	33.853	33.853	33.853	33.853	33.853	33.853
total do ativo	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500

passivo – valores em MGM$ 1.000									
empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**média**
passivo circulante									
crédito rotativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
adiantamento sobre encomendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total do passivo circulante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
patrimônio líquido									
capital e reservas	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
lucros/prejuízos acumulados	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
total do patrimônio líquido	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500
total do passivo	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500	105.500

1.8.4 Apêndices – Análise de Balanços

Os três apêndices apresentados – demonstração do resultado de exercício, demonstração de lucros/prejuízos acumulados e balanço patrimonial – são referentes ao balanço das empresas.

Esse balanço é anterior a sua entrada como participante.

Caso tenha alguma dúvida ao assistir ao vídeo, retorne às seções anteriores para observar novamente as tabelas.

Agora só depende de você...

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

1.9 Comercialização de Produtos

Todas as empresas produzem e comercializam automóveis com características tecnológicas muito semelhantes.

Cada empresa pode-se dedicar, simultaneamente ou não, a dois tipos de vendas...

Do estoque...

O recebimento do dinheiro é imediato e coincide com a entrega do produto acabado ao cliente. Para que esse tipo de venda se efetive, é necessário que haja estoque do produto na região em que a demanda ocorre.

Com prazo de entrega...

Um pedido é aceito por sua empresa, para entrega efetiva do produto acabado três trimestres depois.

1.9.1 Vendas em Estoque

As demandas por automóveis nas diversas regiões apresentam diferentes tendências de crescimento e efeitos sazonais.

Para os últimos três anos, as demandas de automóveis com vendas em estoque, nas cinco regiões geográficas, são...

demanda de automóveis – número de unidades*						
	trimestre	**região 1**	**região 2**	**região 3**	**região 4**	**região 5**
três anos passados	jan/mar	2.629	2.178	1.693	3.058	14.596
	abr/jun	2.554	2.175	1.626	2.614	13.831
	jul/set	2.136	1.875	1.360	2.030	10.240
	out/dez	2.376	1.840	1.551	2.049	11.403
dois anos passados	jan/mar	3.229	2.612	2.560	3.265	16.483
	abr/jun	3.263	2.476	2.321	2.680	13.683
	jul/set	3.083	1.897	1.692	2.175	12.875
	out/dez	2.956	2.284	2.238	2.382	13.655
ano passado	jan/mar	4.120	2.775	2.653	3.312	18.469
	abr/jun	4.109	2.857	2.566	2.795	16.862
	jul/set	3.359	2.149	2.169	2.243	14.486
	out/dez	3.907	2.247	2.546	2.224	13.225

*Consideremos a taxa de variação do **PIB** próxima de *zero*.

1.9.2 Vendas com Prazo de Entrega

Para os últimos três anos, as demandas de automóveis, com vendas com prazo de entrega, nas cinco regiões geográficas são...

demanda de automóveis – número de unidades*						
	trimestre	**região 1**	**região 2**	**região 3**	**região 4**	**região 5**
três anos passados	jan/mar	1.235	6.300	2.079	8.271	2.607
	abr/jun	1.969	8.778	2.906	11.567	3.843
	jul/set	1.777	8.248	2.900	10.996	3.169
	out/dez	1.460	6.757	2.190	8.411	2.941
dois anos passados	jan/mar	1.730	7.414	2.454	8.923	3.053
	abr/jun	2.260	10.719	4.032	11.453	4.117
	jul/set	2.304	8.745	3.371	11.395	3.794
	out/dez	2.031	7.887	2.964	8.895	3.281
ano passado	jan/mar	2.255	9.502	3.204	8.684	3.352
	abr/jun	3.153	12.217	4.227	11.732	4.807
	jul/set	3.053	9.997	4.112	11.519	4.005
	out/dez	2.534	9.260	3.620	8.007	3.062
*Consideremos a taxa de variação do **PIB** próxima de *zero*.						

1.10 Parcelas de Mercado

As parcelas de mercado – percentagem das vendas de estoque e por pedido – das empresas, nas diferentes regiões geográficas, para o último trimestre, são...

parcelas de mercado					
empresa	**região 1**	**região 2**	**região 3**	**região 4**	**região 5**
1	**15**	**10**			
2	**15**		**14**	**-**	**-**
3	**-**	**10**	**14**		
4		**10**	**-**	**9**	**-**
5	**-**	**-**	**11**	**9**	
6	**15**		**14**	**-**	**-**
7	**15**	**-**		**9**	
8		**10**	**-**	**9**	**-**
9	**39**	**61**	**44**	**63**	**100**

1.10.1 Exportação

Até o presente, somente a *Autobrás* exporta automóveis, obtendo **100%** das vendas efetivas da região **5**.

Podem ser abertas novas regiões de vendas. Para tal, as empresas devem realizar investimentos.

Embora **50%** da produção da *Autobrás* sejam destinados à exportação, as últimas pesquisas indicam que, aproximadamente, **25%** da demanda da região **5** continua não sendo atendida.

Cada uma das outras **oito** empresas vende seus produtos em apenas **duas** regiões.

A empresa **4** comercializa automóveis na região **2** – onde está localizada sua fábrica – e na região **4**, detendo **10%** e **9%** da demanda efetivamente atendida em cada um desses mercados.

1.10.2 Preços

Como os preços estão sendo liberados pelo Governo, eles podem ser estabelecidos pelas empresas, de região para região.

Para estabelecer seus preços, cada equipe deve observar o intervalo de **MGM$ 5.000,00** a **MGM$ 30.000,00**.

Continuam válidas, entretanto, as restrições quanto às variações de, no máximo, **15%** para preços entre períodos consecutivos do jogo, em uma mesma região geográfica.

1.11 Banco

Durante o primeiro ano do jogo, o *Banco **MGM*** aceita aplicações financeiras à taxa de **2,5%** ao período.

Os empréstimos não estão limitados, porém a taxa de juros pode variar de **5%** a **6%** ao período.

Os juros são creditados ou debitados no próprio período em que a operação for realizada.

As operações podem ser renovadas a cada período se assim a equipe desejar.

O crédito rotativo – saque a descoberto – está disponível também no *Banco **MGM***.

A taxa de juros para valores que excederem a **MGM$ 10 milhões** será de **12%** – a pagar no período seguinte.

A taxa de juros depende do volume requerido e do patrimônio líquido das empresas.

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

1.12 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 2 – LEILÃO

2.1 Leilões Seqüenciais

No período **3**, são colocadas à venda duas fábricas da *Autobrás*. São dois leilões seqüenciais anunciados nos relatórios do período **2** da competição *para valer*. Esses leilões ocorrem em data divulgada no calendário.

O pagamento do leilão deve ser feito à vista. Se necessário, a empresa adquirente pode recorrer a empréstimos do ***Banco MGM***.

O Governo poderá aceitar uma das fábricas da empresa adquirente como parte do pagamento, considerando, entretanto, a menor das seguintes quantias...

...valor do imobilizado atualizado da fábrica **1** – cerca de **25 milhões**;

...**50%** do valor do leilão.

É imprescindível participar de ambos os leilões.

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

2.2 Lance

Todas as empresas concorrentes – exceto a própria *Autobrás* – podem dar lances nos dois leilões. Contudo, cada empresa só terá direito a um único lance por leilão.

Esses dois lances devem ser registrados pelas equipes no botão *Jogos de Negócios*.

A equipe deve indicar, claramente, para cada um dos leilões...

...o valor do lance;

...se a fábrica **1**, já existente, será dada como forma de pagamento no leilão.

2.3 Lance Mínimo

Os leilões da *Autobrás* terão as seguintes características...

	primeiro leilão	segundo leilão
região da fábrica	**3**	**4**
investimento inicial	**MGM$ 68 milhões**	**MGM$ 100 milhões**
capacidade instalada	**6.011** auto/período	**9.000** auto/período
matéria-prima	**6.000** unidades	**10.000** unidades
lance mínimo	**MGM$ 10 milhões**	**MGM$ 15 milhões**

Juntamente com as instalações e os equipamentos da fábrica, o adquirente receberá algumas unidades de matéria-prima, que poderão ser utilizadas imediatamente, em qualquer das fábricas da empresa.

Caso não existam empresas interessadas em participar do leilão de uma fábrica, esta será sucateada, deixando de produzir para a *Autobrás* já no período **3**.

Observe que a aquisição de uma fábrica no leilão, em uma determinada região, não implicará a abertura comercial daquela região.

2.4 Vencedora do Leilão

Não é permitido a uma empresa ganhar os dois leilões.

A empresa que vencer o primeiro leilão é automaticamente retirada do segundo leilão.

Juntamente com as instalações e com os equipamentos da fábrica, a empresa adquirente recebe unidades de matéria-prima que podem ser utilizadas, imediatamente, em qualquer uma de suas fábricas.

A aquisição, no leilão, de uma fábrica em determinada região não implica a abertura comercial daquela região.

Caso não existam empresas interessadas em participar do leilão de uma fábrica, essa fábrica será sucateada, deixando de produzir para a *Autobrás* já no período **3**.

2.5 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

MÓDULO 2 – REGRAS DO JOGO

Apresentação

Neste módulo, apresentaremos as regras do jogo – isto é, a dinâmica do jogo, o modo de funcionamento do mercado, entre outras informações importantes.

A partir delas, a equipe poderá definir as estratégias de ação das empresas que irão dirigir e tomar decisões.

Antes de o jogo ser efetivamente rodado, cada equipe deverá definir as estratégias de sua empresa.

UNIDADE 1 – DINÂMICA DO JOGO

1.1 Visão Geral

O ***FGV*** *Management Business Simulation* – ***FGV MGM BS*** – é um jogo de empresas que simula um mercado oligopolista, no qual empresas industriais atuam de maneira bastante competitiva.

Os participantes das equipes assumem o papel de diretores das empresas e, portanto, devem tomar decisões quanto a...

- localização e tamanho das unidades fabris da empresa;
- aquisição de matéria-prima e ordens de produção;
- preço e escolha das regiões em que os produtos acabados devem ser oferecidos;
- ordens de transporte do produto acabado entre essas regiões;
- investimentos em pesquisa e desenvolvimento – **P&D**;
- propaganda e serviço comercial;
- aplicações financeiras;
- solicitações de empréstimos.

1.1.1 Processo Decisório

O **FGV** ***MGM BS*** enfatiza os aspectos relevantes do processo decisório.

Um desempenho satisfatório depende do desenvolvimento de um trabalho de equipe eficiente.

Logo, as conseqüências financeiras das decisões tomadas pelo grupo ficam transparentes no jogo, fazendo emergir a interdependência das funções especializadas de uma organização.

1.1.2 Estratégias de Ação

As equipes podem definir diferentes estratégias de ação...

- lucratividade atual ou futura;
- crescimento da empresa;
- retorno aos acionistas;
- segurança nas operações;
- expansão arriscada...

1.1.3 Consultoria

Ao longo do jogo, as equipes contam com o suporte de consultoria.

A consultoria...

...soluciona dúvidas sobre as regras do jogo mediante pagamento de consultoria – em moedas do jogo...

...deve responder ainda às questões que não estão explicitadas nas regras do jogo, gratuitamente.

1.2 Dinâmica

Cada equipe – normalmente composta por cerca de **cinco** participantes – deve atuar como uma verdadeira diretoria.

Os participantes da equipe são colocados frente a muitos dos complexos problemas com que se defrontam os altos executivos de uma empresa.

As decisões dos participantes da equipe influenciam a vida da organização, dinamizando-a – ou não – conforme o acerto das decisões tomadas.

São decisões importantes para o presente e o futuro...

Um período do jogo equivale a um trimestre e dá lugar a um grande número de decisões.

Essas decisões devem ser tomadas por cada equipe, ao início de cada um desses períodos.

1.2.1 Objetivo das Decisões

Assim como em uma empresa real, as decisões da diretoria objetivam...

- criar os meios de produção da empresa;
- reabastecer as fábricas de matéria-prima;
- assegurar a transformação das matérias-primas em produtos acabados;
- transportar os produtos para colocá-los à disposição dos clientes;
- desenvolver uma atividade comercial que acelere a venda dos produtos.

1.3 Desempenho

Antes que a primeira decisão seja tomada pela equipe, é necessário que seus participantes tenham compreendido e assimilado as regras do jogo.

Os resultados obtidos pelas empresas, durante o período, retornam às equipes na forma de relatórios. Os relatórios permitem que a equipe avalie o desempenho de sua diretoria e reveja suas estratégias para os períodos seguintes.

1.3.1 Equipe Vencedora

Ao terminar o jogo, o árbitro avalia o desempenho das empresas, levando em consideração os objetivos por elas definidos.

A partir dessa avaliação, ele declara a equipe vencedora.

1.4 Condições Iniciais

As empresas podem apresentar tamanhos e recursos diferentes ou ter condições iniciais idênticas.

As características de cada uma das empresas estão descritas neste material.

Aqui a equipe recebe informações pormenorizadas do passado de sua empresa – e, mais superficialmente, da situação de seus concorrentes.

A equipe é informada ainda das previsões, para os dois primeiros períodos do jogo...

- da demanda de produtos acabados em todas as regiões;
- da oferta/preço da matéria-prima.

Nos períodos subseqüentes – caso essas informações sejam do interesse da empresa –, a equipe pode adquiri-las por meio do pagamento de uma taxa predeterminada.

O modelo industrial do **FGV *MGM BS*** não tenta simular nenhum mercado real em particular.

No entanto, o modelo industrial do **FGV *MGM BS*** procura ser consistente com o mundo dos negócios.

1.4.1 Definição de Produto

Todas as empresas produzem e comercializam apenas um produto – carros –, com características muito semelhantes.

Cabe às equipes definir esse produto, verificando se seu preço de venda está dentro da faixa definida no jogo.

1.5 Tipos de Vendas

A empresa pode-se dedicar, simultaneamente ou não, a dois tipos de vendas...

...*venda do estoque* – o recebimento do dinheiro é imediato e coincide com a entrega do produto ao cliente.

...*venda com prazo de entrega* – os produtos acabados são entregues nos períodos subseqüentes, sendo parcelado o recebimento do dinheiro.

Para que a venda do estoque se efetive, é ecessário que haja estoque do produto na região em que a demanda ocorre.

Na venda com prazo de entrega, a entrega da mercadoria deve ser realizada **três** períodos após a aceitação do pedido.

Nesse sentido, os pedidos aceitos no período **T** devem ser entregues em **T+3**, sendo que...

20% do valor da venda é recebido no período de aceite do pedido – **T**;

50% do valor da venda é recebido no momento da entrega do produto – em **T+3**, quando acontece o faturamento no **DRE**;

30% do valor da venda é recebido um período depois – em **T+4**.

1.5.1 Efeitos Conjunturais

Além de fatores como tendência e sazonalidade, efeitos conjunturais também podem atuar sobre a demanda.

Os efeitos conjunturais são predefinidos pelo modelo, para cada região, separadamente.

Isso é feito por meio de índices conjunturais que provocam expansão ou recessão nas demandas regionais.

Pensamos aqui nos imprevistos...

1.6 Produto Interno Bruto

Uma taxa de variação do Produto Interno Bruto – **PIB** – próxima de **zero**, em uma certa região, corresponde à demanda normal – a variação do **PIB** aparece com **0%**.

Uma redução de **2%** na demanda de uma região significa o estabelecimento, pelo modelo, do valor **-2,0** para a previsão da taxa de variação do **PIB** daquela região, de um período em relação ao período anterior.

Ao longo do jogo, as taxas de variação previstas para dois períodos subseqüentes podem ser adquiridas por sua empresa contra o pagamento de uma certa quantia.

Nos dois primeiros períodos do jogo, esses índices são fornecidos nos relatórios.

1.7 Síntese

Acesse, no ambiente on-line, a síntese desta unidade.

UNIDADE 2 – PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

2.1 Produtos Novos

O lançamento de um produto novo deve ser encarado como uma melhoria do produto existente.

O lançamento de um produto novo é relevante, tanto sob o ponto de vista comercial quanto técnico, pois...

...aumenta a atratividade dos produtos de sua empresa em todas as regiões;

...diminui os custos variáveis de produção de todas as fábricas de sua empresa em cerca de **5%**.

O efeito do lançamento de um produto novo na atratividade dos produtos de sua empresa ocorre no período em que ele é lançado.

Esse efeito persiste até o final do jogo. Se uma empresa lança, sucessivamente, novos produtos, esses efeitos, naturalmente, acumulam-se.

2.2 Política de Investimentos

A política de investimentos em pesquisa e desenvolvimento – **P&D** – determina o lançamento de novos produtos ao longo do jogo. Contudo, a efetividade desses investimentos está sujeita a fatores imprevisíveis.

Estes fatores são...

- maiores chances quanto maiores forem os investimentos acumulados em **P&D**, em um determinado período, do lançamento de produtos novos por sua empresa;
- investimentos acumulados na ordem de **MGM$ 3 milhões**, que dão a sua empresa **nove** chances – em **dez** – de criação de um novo produto;
- certeza de que um produto novo será imediatamente lançado quando sua empresa atingir o investimento acumulado de **MGM$ 5 milhões**; entretanto, por ser um fator imprevisível, o lançamento desse produto pode ocorrer com um investimento menor.

Com o lançamento do produto, o investimento acumulado é *zerado* para efeito de futuros lançamentos.

2.3 Investimento Máximo

Não pode haver, no jogo, o lançamento de mais de um produto novo por período.

Como não há lançamento de mais de um produto novo por período, o investimento máximo em **P&D** limita-se, naturalmente, a **MGM$ 5 milhões** por período.

Independentemente de ele ser realizado ou não em apenas um período, qualquer investimento acumulado – além desse limite – é mero desperdício.

2.4 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 3 – ATIVIDADE COMERCIAL

3.1 Fatores de Influência

A parcela de mercado das empresas em cada região é função tanto da qualidade do produto – representada pelos investimentos em **P&D** – quanto de sua política comercial – bem como a de suas concorrentes –, no período atual e em todos os períodos anteriores.

> A parcela de mercado é fruto da atratividade que os produtos da empresa exercem sobre os clientes.

Os fatores de influência são...

- investimentos em progresso técnico;
- investimentos em propaganda;
- preços de venda;
- investimentos em serviço comercial.

> Exagerar em investimentos de marketing quando não há produção suficiente, por exemplo, é desperdício.

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

3.2 Progresso Técnico

> O investimento em progresso técnico representa o esforço da empresa para o aperfeiçoamento técnico de um produto, da organização e de seus métodos de trabalho.

Os investimentos em progresso técnico diminuem o custo de produção das fábricas, além de aumentarem as possibilidades de vendas dos produtos de sua empresa.

> Para traçar uma política de investimentos em progresso técnico, a equipe deverá levar em consideração tanto os possíveis efeitos desses investimentos quanto as questões relativas à atratividade.

3.3 Propaganda

Cada equipe deve especificar, por região, os investimentos em propaganda.

> Tanto os efeitos dos investimentos em propaganda quanto a conseqüente atratividade não ocorrem no período em que esses investimentos são realizados...
>
> Ambos são resultados que aparecem alguns períodos depois.

3.4 Preço de Venda

A empresa pode colocar os produtos acabados à venda em qualquer das **cinco** regiões.

Para colocar os produtos acabados à venda em qualquer das **cinco** regiões, é necessário que a equipe faça investimentos de abertura na respectiva região.

A equipe deve estabelecer os preços de venda para cada uma das regiões selecionadas.

Os preços de venda devem ser múltiplos de **10**, enquadrando-se na faixa de **MGM$ 5.000,00** a **MGM$ 30.000,00**.

O preço de venda de um produto em uma determinada região não pode variar mais de **15%** em períodos consecutivos do jogo.

3.5 Serviço Comercial

Investimentos em comercialização significam...

- maiores e melhores pontos de representação;
- aumento nas comissões de vendas;
- aumento em outras atividades que incrementam a atuação comercial de sua empresa, influindo na atratividade de seus produtos.

Para que a empresa possa realizar vendas em uma região, é necessário realizar um investimento inicial de maior vulto.

O objetivo desse investimento inicial é estabelecer uma rede de representação mínima.

Esse investimento – que deve ser feito de uma única vez – precisa ser de, no mínimo, **MGM$ 5 milhões** para cada região doméstica e **MGM$ 20 milhões** para a região de exportação.

3.5.1 Contabilização do Serviço Comercial

Uma vez realizado o investimento inicial em comercialização, a região é aberta, naquele mesmo período, para vendas do estoque e negociação de pedidos de produtos acabados.

Esse investimento é contabilizado como um imobilizado.

Nos períodos subseqüentes, uma vez aberta a região, qualquer volume de investimento em comercialização é permitido, visando à manutenção do nível da atividade da empresa.

A parcela de mercado de sua empresa resulta também de sua política de investimentos em serviço comercial.

3.6 Sensibilidade das Regiões

Embora todas as regiões sofram influência de vários fatores que definem a atividade comercial da empresa, algumas regiões são mais sensíveis do que outras a determinados fatores...

As regiões comerciais são sensíveis a...

Região 1...

Região mais sensível ao preço de venda.

Região 2...

Região mais sensível ao progresso técnico.

Região 3...

Região mais sensível ao serviço comercial.

Região 4...

Região mais sensível à propaganda.

Região 5...

Esta região não é sensível a nada em particular.

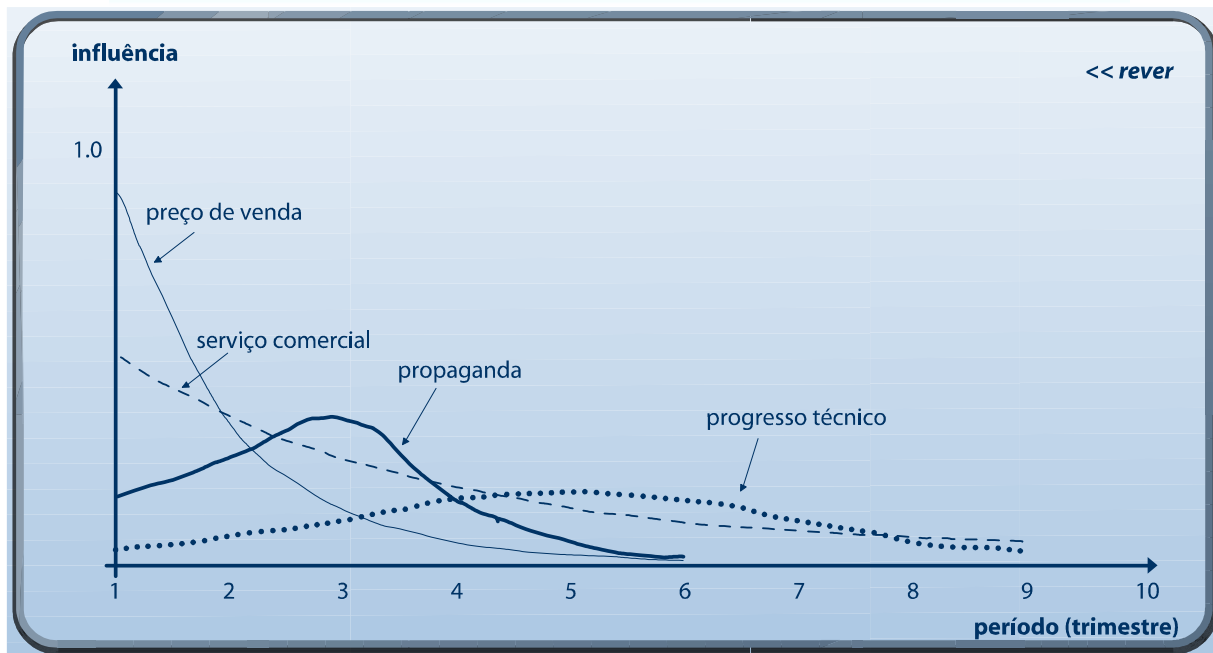
3.7 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 4 – EFEITO DOS INVESTIMENTOS

4.1 Decisão de Investimento

O efeito de uma decisão de investimento não se faz sentir de imediato, mas com um certo atraso, podendo-se manter durante vários períodos.

As influências, ao longo dos períodos, dos investimentos relativos à atividade comercial feitos no período **1** podem ser assim representadas...

4.2 Preço de Venda

As decisões referentes ao preço de venda exercem um efeito significativo no próprio período em que foram tomadas.

Esse efeito tende a desaparecer em seguida, mantendo, porém, alguma influência nos dois períodos subseqüentes.

Se estamos no período **6**, ou seja **T=6**, e se a empresa deseja atuar, de imediato, em uma parcela de mercado de uma determinada região, uma medida possível é a *redução do preço de venda* dos produtos naquela região.

Mesmo que a empresa venha a aumentar esse preço no período **7**, isto é, quando **T+1=6+1=7**, restará algum efeito – ainda que pequeno – da redução efetivada no período anterior.

Se o preço do produto no período **7** continuar baixo, os efeitos positivos se agregarão. Contudo, medidas equivalentes tomadas pelas empresas concorrentes podem anular esse processo.

4.3 Propaganda

No caso da propaganda, o efeito pleno dos investimentos só ocorre um ou dois períodos depois de tomada a decisão. Esse efeito – gradativamente menor – ainda persiste nos períodos seguintes.

Se a empresa deseja conseguir, por meio da propaganda, melhor parcela de mercado em uma certa região, é necessário fazer esses investimentos **dois** períodos antes, pelo menos.

Se a equipe objetiva que o efeito máximo desse investimento ocorra no período **8**, ou seja, **t = 8**, deve começar a investir no período
6.

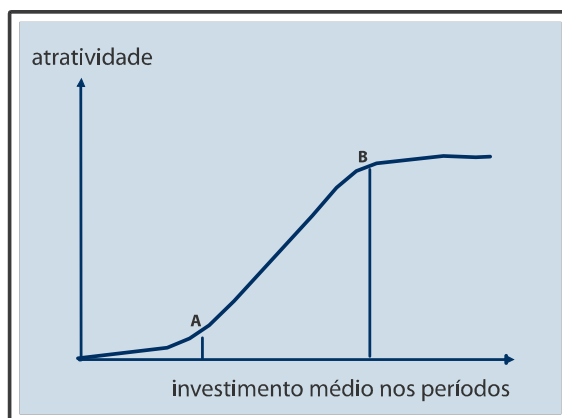
Se esses investimentos continuarem no período **7**, seus efeitos serão cumulativos.

4.4 Atratividade

O gráfico a seguir representa o efeito de diferentes níveis de investimentos médios combinados em propaganda, serviço comercial e progresso técnico, ponderados ao longo dos períodos, sobre o coeficiente de atratividade de uma empresa em uma determinada região.

Investimentos pequenos – inferiores ao ponto **A** da curva – causam quase nenhum efeito sobre a atratividade.

Investimentos muito elevados – superiores ao ponto **B** da curva – apresentam uma contribuição marginal praticamente nula para a atratividade de sua empresa.

> A escala numérica do eixo vertical, da atratividade, também depende do volume de investimentos das empresas concorrentes.

Se a empresa tem boa atratividade e suas concorrentes estão em pior posição, ela pode obter uma parcela de mercado bem maior do que no caso de sua empresa e as demais concorrentes serem excelentes.

4.5 Investimentos Médios

Os valores aproximados de investimentos médios em propaganda, progresso técnico e serviço comercial que podem localizar sua empresa próxima aos pontos da curva que representa a atratividade – apresentada anteriormente – são...

investimentos médios em propaganda		
investimento médio por período	**ponto <A> da curva**	**ponto <B> da curva**
progresso técnico	**MGM$ 2.000.000,00**	**MGM$ 6.000.000,00**
propaganda por região	**MGM$ 200.000,00**	**MGM$ 900.000,00**
serviço comercial por região*	**MGM$ 1.000.000,00**	**MGM$ 3.000.000,00**
*A parcela referente à abertura da região não está incluída.		

4.6 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 5 – COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS

5.1 Vendas

O jogo se caracteriza pelo fato de que o mercado é dividido, qualquer que seja a região comercial, em...

- *vendas com prazo de entrega* – pedidos aceitos em um período geram a entrega do produto três períodos após;
- *vendas do estoque* – vendas realizadas em um período, com entrega imediata do produto.

Guardar bem esses dados ajudará a decidir as estratégias de venda...

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

5.2 Vendas com Prazo de Entrega

Para realizar vendas com prazo de entrega, isto é, aceitar pedidos para entrega futura em uma certa região e em um determinado período, a empresa deve...

- já ter aberto a região ou abri-la, imediatamente, caso ainda não o tenha feito;
- definir o preço para o produto;
- definir o limite máximo para o aceite de vendas com prazo de entrega;
- provocar a demanda para seus produtos.

A *Folha de Decisões* será importante para que você não perca o controle sobre os pedidos.

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

5.3 Aceite de Pedidos

Deixar em branco, na *Folha de Decisões*, o campo referente a vendas com prazo de entrega, equivale a dizer que a empresa lá registrou o valor **zero**.

Limitar em **zero** o aceite de pedidos equivale a não aceitar pedidos naquele período.

Se a empresa não quer limitar os pedidos, a equipe deve registrar, na *Folha de Decisões*, no campo correspondente, um valor bem alto – como por exemplo, **99999**.

O limite para aceite de pedidos pode ser totalmente revisto a cada novo período.

O modelo também impõe uma restrição ao aceite de pedidos, limitando-o, em um certo período, a **120%** da capacidade de produção – já instalada ou em construção – da empresa.

5.4 Demanda para Pedidos com Prazo de Entrega

A demanda que a empresa conseguir atrair é conseqüência...

- do preço que estiver praticando;
- das políticas de investimento que estiverem sendo realizadas nas áreas comerciais e em **P&D**;
- da presença e da capacidade de atendimento ao mercado das demais empresas concorrentes.

Considerando essa demanda, são automaticamente aceitos os pedidos de sua empresa naquele período, desde que obedeçam aos limites definidos.

5.5 Entrega de Vendas com Prazo de Entrega

Nas vendas com prazo de entrega, um pedido aceito no período **T** tem de ser entregue no período **T+3**.

As seguintes condições devem ser relacionadas ao preço de venda do período **T**...

A primeira parcela – **20%** – é recebida, a título de sinal, no período do pedido, isto é, ainda em **T**.

A segunda parcela – **50%** – ocorre no período da entrega, **T+3**.

A última parcela – **30%** – acontece um período após a entrega, no período **T+4**.

5.5.1 Exemplo

Se no período **4** a empresa vende, com prazo de entrega, **500** unidades, ao preço unitário de **MGM$ 10.000,00**, ela receberá...

- **MGM$ 1.000.000,00** de imediato;
- **MGM$ 2.500.000,00** no momento da entrega, ou seja, no período **7**;
- **MGM$ 1.500.000,00**, no período **8**.

É preciso lembrar que a entrega das **500** unidades deve ocorrer na região onde o pedido foi feito.

5.6 Pedidos Perdidos

Se a empresa atrair uma demanda superior aos limites impostos no jogo, os pedidos não aceitos são relacionados no relatório da empresa, sob o título *Pedidos Perdidos*.

A imagem da empresa junto aos clientes não sofre, com isso, nenhum dano.

Entretanto, esses pedidos não são transferidos para o próximo período.

Os pedidos perdidos são atendidos ou pelos demais concorrentes, ou via importação de produtos equivalentes.

5.7 Entregas de Produtos Acabados

As entregas de produtos acabados, referentes a pedidos aceitos nos períodos anteriores, têm prioridade sobre as vendas do estoque – cuja entrega é imediata – e mesmo sobre as ordens de transporte para outras regiões.

As entregas de produtos acabados são feitas, automaticamente, no período devido, sendo condicionadas à existência de produtos em estoque na região da entrega.

Se o estoque não for suficiente para atender à totalidade dos pedidos feitos, a imagem da empresa será prejudicada, já que o cliente terá de esperar pelo produto por mais um período.

Nesse caso, as duas últimas parcelas do pagamento – **50%** e **30%** –, correspondentes aos pedidos não satisfeitos, também ficarão adiadas por um período.

5.8 Entregas Suspensas

As entregas fora de prazo tornam-se prioritárias em relação às entregas normais previstas para o próximo período.

As entregas não podem ser retardadas por mais de um período.

Se o estoque for considerado, por duas vezes seguidas, insuficiente para um mesmo pedido, as entregas não efetivadas pela empresa são suspensas.

Essa informação é registrada, no relatório da empresa, sob o título *Entregas Suspensas*.

Nesse caso, a empresa devolve os valores recebidos...

Esse débito é automático.

E ainda mais...

A imagem da empresa, junto aos clientes da região, é apenada, proporcionalmente, ao número de clientes que deixou de atender.

5.9 Vendas do Estoque em Região

Para realizar vendas do estoque, em uma certa região e em um determinado período, a empresa deve...

- já ter aberto a região ou abri-la, imediatamente, caso ainda não o tenha feito;
- definir o preço do produto;
- definir o limite máximo para as vendas do estoque;
- ter produtos em estoque, na região, para entrega imediata;
- motivar demanda para esses produtos.

5.10 Limite de Vendas do Estoque

Deixar em branco o campo de vendas de estoque na *Folha de Decisões* equivale a dizer que, naquele período, sua empresa não fará nenhuma venda do estoque.

O limite máximo imposto para vendas do estoque pode ser totalmente alterado a cada novo período.

A limitação das vendas do estoque pode ser particularmente importante nas regiões em que estão localizadas as fábricas das empresas.

Como as vendas de estoque têm prioridade sobre as ordens de transporte entre regiões, limitando-se essas vendas, a equipe pode assegurar a disponibilidade de produtos acabados, possibilitando, dessa forma, o cumprimento de tais ordens.

5.11 Excesso de Demanda nas Vendas do Estoque

Dentro do limite definido pela empresa, a demanda que ela atrair para vendas do estoque é atendida, desde que haja estoque de produto acabado disponível na região.

Nesse caso, tanto a entrega do produto quanto o recebimento do valor da venda são imediatos, no montante de **105%** do preço fixado pela empresa na região.

O aumento de **5%** no preço para as vendas do estoque equivale a uma sobretaxa no preço do produto, pelo fato de o cliente não ter encomendado a mercadoria.

Caso a demanda seja superior ao estoque disponível ou ao limite imposto para as vendas do estoque, a diferença não atendida aparece, no relatório da empresa, sob o título *Unidades Perdidas*.

O excesso de demanda não se transfere para o próximo período, pois ela é atendida ou pelos demais concorrentes ou via importação de produtos equivalentes.

A imagem da empresa não será apenada por não ter atendido a essa demanda.

5.12 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 6 – FÁBRICAS

6.1 Implantação

As fábricas podem ser implantadas em qualquer uma das quatro regiões de mercado interno – regiões domésticas.

Uma unidade não-rentável – ou mal implantada – também pode ser vendida, automaticamente, por **70%** de seu imobilizado atualizado.

A capacidade de produção de uma fábrica é definida a partir do investimento inicial.

O investimento inicial é amortizado em três parcelas iguais, a contar do período em que a decisão de construção é tomada.

A capacidade inicial de produção é depreciada a cada período, a partir da entrada em serviço da fábrica.

Há, portanto, necessidade de investimentos de reposição para a manutenção dos níveis de produção.

6.2 Manutenção de Fábrica Produtiva

A manutenção de uma fábrica produtiva implica custos fixos e custos variáveis.

Os custos fixos incidem a partir do período em que a fábrica pode começar a produzir, mesmo que não haja produção no período.

6.3 Construção

Cada empresa pode possuir, ao longo do jogo, até seis fábricas.

A empresa deve definir, para cada fábrica que será construída, tanto o investimento necessário quanto a região em que ela será instalada.

Esse investimento determina a capacidade inicial de produção da fábrica.

Uma fábrica pode ser construída – normalmente – em, no mínimo, três períodos.

Nesse caso, o investimento inicial é amortizado, em parcelas iguais, nos três períodos.

Uma fábrica construída em regime normal pode produzir no último período de sua construção.

Em outras palavras, uma fábrica iniciada em **T** já pode produzir em **T+2**, embora ainda esteja pagando a terceira – e última – parcela do investimento inicial.

6.4 Interrupção

A empresa pode interromper, temporariamente, a construção de uma fábrica que está sendo implantada em regime normal.

Essa interrupção retarda a entrada da fábrica em operação.

Nesse caso, os investimentos já efetuados são depreciados e os investimentos a realizar são, automaticamente, postergados.

A interrupção temporária da construção de uma fábrica diminui ainda a capacidade inicial de produção da nova fábrica, a uma taxa de **3%** por cada período de interrupção.

6.5 Regime Acelerado

Outra forma de construir a fábrica é em regime acelerado. Nesse caso, a nova fábrica já está produzindo em **T+1**.

Para construir uma fábrica em regime acelerado, a empresa deve registrar, na *Folha de Decisões*, o montante total que será investido no projeto.

Desse valor, **15%** são gastos para agilizar a construção, sendo contabilizados, dessa forma, em *despesas comerciais*.

Os **85%** restantes definem a capacidade de produção da fábrica e são contabilizados no *imobilizado*.

O desembolso, entretanto, tem de ser integral e deve ocorrer no período **T**.

Seja qual for o regime de construção, a depreciação da fábrica ocorre a partir de sua entrada em operação, a uma taxa de **3%** por período.

6.6 Capacidade Inicial de Produção

A relação entre o investimento inicial e a capacidade de produção de uma fábrica, por período, é...

investimento inicial MGM$ milhões	capacidade instalada (unidades / período)
20	1.720
30	2.595
40	3.480
50	4.375
60	5.280
70	6.195
80	7.120
90	8.055
100	9.000
110	9.955
120	10.920
130	11.895
140	12.880
150	13.875
160	14.880
170	15.895

Aqui são permitidos valores não relacionados. Esses valores podem ser avaliados por interpolação ou extrapolação.

6.7 Investimentos de Reposição

A partir do momento em que uma fábrica começa a operar, tanto os investimentos quanto sua capacidade de produção se depreciam.

É necessário, então, que a empresa faça *investimentos de reposição*.

Os investimentos de reposição determinam, a cada período, a capacidade atualizada de produção da fábrica.

Para manter a capacidade de uma fábrica próxima a sua capacidade inicial, a empresa deve fazer investimentos de reposição equivalentes à taxa de depreciação do período – **3%**.

6.8 Capacidade Atualizada

A capacidade atualizada de uma fábrica aumenta ou diminui em função do volume dos investimentos de reposição, isto é, investimentos superiores ou inferiores à depreciação.

Esse valor é apresentado a cada período e pode ser assim calculado...

valor atualizado = valor do investimento inicial
(–) depreciações acumuladas
(+) investimentos de reposição acumulados

Só são permitidos investimentos de reposição, por fábrica, de até **10%** por período.

Os investimentos de reposição realizados no período **T** só aumentam a capacidade produtiva da fábrica no período **T+1**, e, portanto, também começam a ser depreciados em **T+1**.

A taxa de depreciação é de **3%** ao período.

6.9 Local de Estocagem

O local de estocagem de matéria-prima é único para todas as unidades fabris da empresa.

O local de estocagem de matéria-prima não depende das regiões em que essas unidades estão localizadas.

A capacidade de armazenamento de matéria-prima é função das capacidades iniciais de produção das unidades.

Nesse sentido, paralelamente à construção de uma fábrica, é feita, automaticamente, a construção ou ampliação de seu depósito.

Se a necessidade de estocagem exceder, em um determinado período, a capacidade disponível nesse depósito, a empresa deve alugar, temporariamente, espaço para esse fim, a um custo extra por unidade estocada.

6.10 Capacidade Normal de Estocagem

A capacidade normal de estocagem de matéria-prima é equivalente à quantidade suficiente para a produção de **1,2** vezes a capacidade total de produção, por período, de todas as fábricas da empresa.

Cada unidade de matéria-prima em estoque custa **MGM$ 30,00** por período.

Se sua necessidade de estocagem ultrapassar a capacidade normal, a empresa paga, por cada unidade suplementar, **MGM$ 30,00** além do custo normal – ou seja, **MGM$ 60,00**.

6.11 Estocagem de Produtos Acabados

Cada fábrica dispõe, na região em que está localizada, de uma capacidade de estocagem de produtos acabados equivalente a **1,5 vezes** a capacidade inicial de produção.

Atualizações futuras da capacidade de produção não afetam a capacidade de estocagem.

A capacidade de estocagem de produtos acabados de uma fábrica é somada à capacidade das outras fábricas da empresa, desde que estas estejam localizadas na mesma região.

Para quantidades que não ultrapassem a capacidade normal, o custo unitário de estocagem é de **MGM$ 150,00** por período – nas regiões em que a empresa possui fábricas.

Por unidades suplementares , será pago um custo unitário de **MGM$ 250,00**.

Esse é também o custo para estocagem em regiões não produtoras – onde não existe capacidade de estocagem própria.

A empresa tem, na verdade, um único depósito em cada região.

6.12 Venda e Mudança de Fábrica

Uma fábrica mal implantada – ou de baixa rentabilidade – pode ser vendida para um comprador externo ao jogo por **70%** de seu valor atualizado.

Ao ser vendida, essa fábrica é retirada do mercado competidor.

A diferença entre o valor atualizado da fábrica e o valor de venda é contabilizada na demonstração de resultados do exercício, como prejuízo proveniente da venda de ativos.

Qualquer alteração em uma fábrica influencia sua capacidade de estocagem de matéria-prima e de produtos acabados.

6.13 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 7 – MATÉRIA-PRIMA

7.1 Unidades de Matéria-Prima

O produto que as empresas industrializam utiliza apenas um tipo de matéria-prima.

Com **0,7** unidade de matéria-prima é produzida **1** unidade de produto acabado.

Para uma ordem de produção de um lote de **10.000** unidades de produtos acabados, a empresa deve ter em estoque pelo menos **7.000** unidades de matéria-prima.

7.2 Compra de Matéria-Prima

A compra de matéria-prima deve ocorrer no mercado oficial do **FGV *MGM BS***.

A matéria-prima não pode ser utilizada na produção do próprio período em que foi adquirida.

Se a empresa planeja produzir no período **T**, é imprescindível que a matéria-prima necessária a essa produção já esteja no estoque da empresa, pelo menos, no período **T-1**.

O mercado oficial de matéria-prima nem sempre entrega à empresa o número de unidades que ela demanda no período – ou seja, aquela registrada na *Folha de Decisões*.

Isso acontece sempre que a demanda total – de todas as empresas concorrentes – for superior à quantidade ofertada no mercado.

Nenhuma empresa sabe, *a priori*, quanto paga por cada unidade solicitada.

O preço das unidades é determinado em função da relação entre demanda total e oferta de matéria-prima no período.

7.3 Oferta de Matéria-Prima

A quantidade de matéria-prima ofertada no mercado oficial é controlada pelo modelo, com, pelo menos, **dois** períodos de antecedência.

> O modelo procura representar fenômenos econômicos externos ao jogo, que atuam sobre o mercado oficial de matéria-prima, podendo ocasionar escassez ou abundância de produtos.

A previsão dessa variação para os dois períodos subseqüentes pode ser obtida pela empresa no relatório sobre matéria-prima.

Para conseguir esse relatório, a empresa deve pagar uma determinada taxa.

7.4 Variação de Matéria-Prima

Na previsão da variação de matéria-prima, fatores aleatórios – que não ultrapassam **10%** do valor estabelecido pelo modelo – devem ser considerados, tendo em vista fenômenos econômicos não previsíveis.

Portanto, para uma oferta global prevista em **32.000** unidades, a empresa deve esperar um valor entre **28.800** e **35.200** unidades de matéria-prima.

7.5 Preço Unitário da Matéria-Prima

Outro fator estabelecido pelo modelo – também com, pelo menos, **dois** períodos de antecedência – é a tendência do preço unitário da matéria-prima.

Essa informação também pode ser comprada pela empresa.

Nesse caso, ela é apresentada, no relatório da empresa, sob o título *Preço Unitário*.

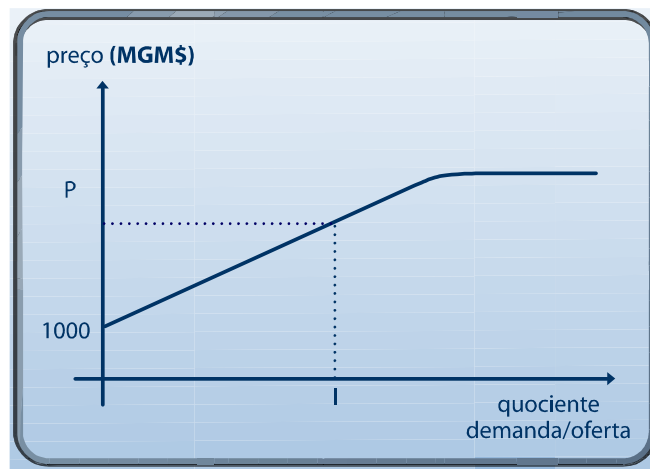
A *tendência do preço unitário da matéria-prima* é uma previsão do preço unitário de matéria-prima – caso ocorra equilíbrio – no período entre a demanda total e a quantidade ofertada dessa matéria-prima no mercado oficial.

> Observando-se, por exemplo, uma tendência de preço unitário de **1400** – se o total demandado pelas empresas, naquele período, for igual à quantidade ofertada no mercado oficial –, a matéria-prima deverá atingir o preço unitário de **MGM$ 1.400,00**.

7.6 Formação do Preço da Matéria-Prima

O preço unitário da matéria-prima, no mercado oficial, é o mesmo para todas as empresas.

Esse preço – em um dado período – depende da relação entre a demanda total de matéria-prima e a oferta global do produto no mercado oficial.

Essa lei de formação do preço do período pode ser assim representada...

Observando o gráfico, o preço da matéria-prima...

- nunca será inferior a **MGM$ 1.000,00**, qualquer seja sua demanda;
- obedece a uma relação aproximadamente linear, no trecho próximo ao ponto de equilíbrio, entre a oferta e a demanda;
- será igual ao previsto pelo indicador **P** – digamos **P = MGM$ 1.400,00** – no ponto de equilíbrio, quando a relação entre demanda e oferta for igual a **1**;
- tende a se estabilizar em um patamar não especificado para as demandas elevadas.

7.7 Liberação de Matéria-Prima

Caso a oferta global de matéria-prima no mercado oficial seja suficiente para atender às demandas das empresas concorrentes, cada empresa recebe, exatamente, a quantidade solicitada.

> O que restar dessa matéria-prima é exportado, logo não permanece disponível à oferta no período seguinte.

Dessa forma, é necessário que a determinação das ordens de produção das fábricas considere essa regra, já que primeiro é atendida a unidade fabril **1** da empresa.

O pagamento da compra de matéria-prima é efetuado, automaticamente, no mesmo período de sua aquisição.

Já incorrem também, nesse período, seus custos de estocagem.

A seguir, é atendida a unidade **2** e assim por diante, até que todas as ordens de produção tenham sido executadas ou a matéria-prima tenha-se esgotado.

7.8 Matéria-Prima Disponível

Se a demanda total for superior à quantidade ofertada, cada empresa recebe o equivalente a **10%** do total da matéria-prima disponível.

O restante da matéria-prima – se houver – é distribuído às empresas, proporcionalmente às quantidades demandadas.

7.9 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 8 – PRODUÇÃO

8.1 Unidades Fabris

As unidades fabris já capazes de produzir são designadas por um número que equivale à ordem de início de sua construção ou aquisição pela empresa.

Esse número não tem nenhuma relação com a região na qual a unidade fabril está instalada.

Dessa forma, a unidade **1** será a fábrica que primeiro foi construída ou adquirida pela empresa... A unidade **2**, a segunda...

Lembre-se de que essa é uma denominação importante no momento de ordenar a produção.

8.2 Ordens de Produção

A cada novo período, a diretoria da empresa deve decidir sobre a produção de cada fábrica. Essa produção será realizada desde que...

...não ultrapasse **120%** da capacidade atualizada de produção da fábrica;

...o estoque de matéria-prima seja suficiente.

Os produtos elaborados em um determinado período **T** só estarão à disposição – prontos para entrega referente às vendas com prazo de entrega realizadas no passado ou para futuras vendas de estoque – na própria região de fabricação, no início do período **T+1**.

Se essas condições não forem atendidas, será produzido apenas o que for possível.

Todo período **T** deve ser utilizado apenas em produção. Nas demais regiões, esses produtos – por precisarem ser transportados – só estarão disponíveis no período **T+2**, pois todo período **T+1** é utilizado em transporte.

Ou seja, esteja sempre atento à logística de atendimento dos pedidos!

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

8.3 Produtos Transportados

Para produzir qualquer quantidade de produto, a empresa gasta um período inteiro...

Para transportar qualquer quantidade de produto para outra região, a empresa também gasta um período inteiro...

As empresas incorrem em custos de estocagem de produtos acabados, já no próprio período da produção, mesmo que esses produtos ainda não estejam disponíveis à comercialização.

O mesmo ocorre com os produtos transportados durante o período, já que eles incorrem em custos de estocagem nas regiões de destino, ainda no próprio período de transporte.

Essas informações constam do relatório da empresa.

8.4 Quantidade de Matéria-Prima

As quantidades de matéria-prima adquiridas no período **T** são estocadas ainda no mesmo período **T**, incorrendo, dessa forma, em custos de estocagem já neste período.

Essas matérias-primas só podem ser utilizadas no período **T+1** ou em qualquer período subseqüente.

Em um mesmo período...

...uma fábrica pode trabalhar a plena capacidade;

...outra fábrica pode estar subutilizando seus equipamentos;

...uma terceira fábrica pode ficar parada por um ou mais períodos.

A liberação de matéria-prima pauta-se em regras fixas.

Por exemplo, se a matéria-prima em estoque for insuficiente, sua divisão entre as diversas fábricas não será proporcional às necessidades de produção dessas fábricas.

Essa repartição priorizará a entrega da matéria-prima de acordo com o número da unidade fabril.

8.5 Aquisição da Matéria-Prima

Ao estabelecer as prioridades da empresa para a aquisição da matéria-prima, a equipe deve levar em conta...

- a posição geográfica das fábricas;
- sua carteira de entregas – vendas com prazo de entrega realizadas no passado;
- as vendas do estoque pretendidas para o futuro, nas diversas regiões comerciais;
- a necessidade de transportes de produtos acabados entre as regiões;
- seus estoques nas diversas regiões.

8.6 Custos de Processamento

O processamento da produção pode ter custos fixos e custos variáveis, que apresentam dois componentes – a mão-de-obra – **MO** – e os custos indiretos de fabricação – **CIF**.

Os valores aproximados dos diversos custos em que a empresa poderá incorrer, caso dimensione suas fábricas para uma das capacidades indicadas, são...

capacidade instalada da fábrica (unidades / período)	custos fixos – totais MGM$ / fábrica		custos variáveis – unitários MGM$ / unidade	
	mão de obra indireta – MOI	CIF-fixo	mão de obra direta – MOD	CIF-variável
2.000	3.164.400	7.383.600	2.287	1.525
3.000	3.510.000	8.190.000	2.148	1.432
4.000	3.780.000	8.820.000	2.056	1.370
5.000	4.050.000	9.450.000	1.978	1.318
6.000	4.320.000	10.080.000	1.914	1.276
7.000	4.590.000	10.710.000	1.864	1.243
8.000	4.860.000	11.340.000	1.828	1.219
9.000	5.130.000	11.970.000	1.807	1.205
10.000	5.400.000	12.600.000	1.800	1.200
11.000	5.670.000	13.230.000	1.807	1.205
12.000	5.940.000	13.860.000	1.828	1.219
13.000	6.210.000	14.490.000	1.864	1.243
14.000	6.480.000	15.120.000	1.914	1.276

Os custos unitários variáveis – tal como especificados na tabela – serão válidos caso a fábrica produza sua capacidade instalada.

8.7 Custos

Os custos fixos – **MOI** e **CIF-Fixo** – são funções da capacidade de produção instalada da fábrica e independem da quantidade produzida a cada período, ou seja, esses custos incidem mesmo no caso de a fábrica nada ter produzido.

Os custos variáveis assumem, ao longo do período, valores diferentes, resultantes da influência dos seguintes fatores...

...investimentos realizados em progresso técnico;

...sucessos ou insucessos em **P&D**;

...capacidade atualizada comparada à capacidade inicial instalada da fábrica;

...produção do período *versus* a capacidade atual da fábrica.

Essa última variável nos sinaliza que tanto a ociosidade quanto a superprodução podem levar à ineficiência e, conseqüentemente, ao aumento dos custos variáveis.

8.8 Capacidade de Produção

Uma fábrica construída pela empresa pode produzir – se assim sua equipe desejar – até **20%** acima de sua capacidade. Nesse caso, os custos de **MOD** e **CIF-variável** sofrem um aumento de cerca de **30%** em relação aos de toda a produção.

A produção em níveis diferentes da capacidade instalada da fábrica é apenada com aumentos dos custos variáveis unitários, que são tanto maiores quanto maior a referida diferença.

Se a empresa constrói uma fábrica para produção de **3.000** unidades por período, há essa incidência dos custos, qualquer que seja a quantidade efetivamente produzida pela fábrica.

MOI	**MGM$ 3.510.000,00**
CIF – fixo	**MGM$ 8.190.000,00**
custos fixos totais	**MGM$ 11.700.000,00 por fábrica**

8.9 Capacidade Máxima

Se a fábrica quiser usar sua capacidade máxima em hora extra e produzir **3.600** unidades, os custos variáveis serão de, aproximadamente...

MOD	**MGM$ 2.148,00** x **1,30** = **MGM$ 2.792,40**
CIF - variável	**MGM$ 1.432,00** x **1,30** = **MGM$ 1.861,60**
custo variáveis unitários	**MGM$ 3.580,00** x **1,30** = **MGM$ 4.654,00**

A produção em capacidade normal é de **3.000** unidades, ao custo variável unitário de **MGM$ 3.580,00**.

O custo da superprodução máxima – **3.600** unidades – é de **MGM$ 4.654,00** por unidade, para todas as unidades.

Mais ainda, nesses valores, não estão sendo considerados os custos fixos, os custos de matéria-prima, a depreciação, a propaganda...

8.10 Ampliação das Fábricas

A comparação da capacidade atual de uma fábrica a sua capacidade inicial instalada sugere que uma fábrica devidamente projetada deve apresentar custos menores do que uma fábrica ampliada por sucessivas expansões.

Essas expansões podem ser realizadas pela equipe por meio de investimentos de reposição.

A ampliação da fábrica resulta no aumento de sua capacidade, mas acarreta um aumento dos custos variáveis nas seguintes proporções...

aumento de custos variáveis e da capacidade produtiva		
% de aumento do investimento inicial	**% do acréscimo da capacidade inicial de produção**	**% de aumento da MOD e do CIF-Variável**
5	3,7	1,0
10	7,3	4,0
15	10,8	8,7
20	14,3	15,3
30	20,9	32,8
40	27,4	58,0
50	33,3	83,0
60	39,1	114,7

8.11 Deteriorização das Fábricas

Se o envelhecimento das instalações de uma fábrica não for evitado por investimentos de reposição, o valor atualizado da fábrica diminui, devido à depreciação.

Conseqüentemente, sua capacidade atualizada de produção decresce, enquanto seus custos variáveis aumentam...

aumento de custos variáveis e decréscimo da capacidade produtiva		
% da diminuição/decréscimo do investimento inicial	% do decréscimo da capacidade inicial de produção	% de aumento da MOD e do CIF-Variável
3	2,3	0,4
5	3,8	1,1
10	7,7	4,4
20	15,8	18,7
30	24,3	44,3
50	42,9	138,0

8.12 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 9 – TRANSPORTES

9.1 Ordens de Transporte

A diretoria da empresa, a cada novo período, deve decidir quantas unidades de produto acabado transportar das regiões fornecedoras – onde está o produto – para as consumidoras – para onde o produto deve ser levado.

Nessas ordens de transporte, a equipe deve considerar...

- as necessidades das diversas regiões, relativas às vendas com prazo de entrega anteriormente realizadas;
- as vendas do estoque a serem feitas no futuro;
- as demais políticas de sua empresa.

9.2 Transporte em Regime Normal

O transporte de produtos entre duas regiões pode ser realizado em regime normal ou imediato.

O transporte em regime normal demora um período para ser efetivado e esse tempo independe da quantidade a ser transportada.

O produto chega à região de destino, ainda no mesmo período, sendo, então, estocado.

Os custos de estocagem incorrem naquela região já nesse período.

Entretanto, tanto a entrega dos pedidos anteriormente aceitos quanto as vendas do estoque desses produtos só estarão disponíveis no período subseqüente.

Essas informações estão disponíveis no relatório da empresa, sob o título *Estoque de PA*, em *Unidades*.

9.2.1 Custos de Transporte em Regime Normal

Os custos de transporte entre as regiões, em regime normal, são...

custos de transporte					
custo de transporte por unidade – MGM$	**região 1**	**região 2**	**região 3**	**região 4**	**região 5**
região1		420	400	660	1.640
região 2	420		480	420	2.000
região 3	400	480		400	1.600
região 4	660	420	400		2.000
região 5	1.640	2.000	1.600	2.000	

9.3 Prioridades nas Ordens de Transporte

A ordem de transporte em regime normal somente é executada após terem sido realizadas tanto as entregas dos produtos de vendas com prazo de entrega quanto terem sido feitas as vendas do estoque da região.

Só então – e enquanto houver produto em estoque – é que são obedecidas as ordens de transporte entre regiões.

A prioridade desse transporte deve ser registrada pela empresa na *Folha de Decisões*.

Dessa forma, são realizadas, inicialmente, as ordens de transporte apresentadas em primeiro lugar. A seguir, as demais, até que todas as ordens de transporte tenham sido executadas ou já não reste mais produto a transportar.

9.4 Transporte em Regime Imediato

A empresa tem também a opção de transportar produtos no regime imediato.

Transportar em regime imediato permite que a mercadoria chegue naquele período, atendendo a pedidos aceitos anteriormente – vendas com prazo de entrega – ou mesmo vendas à vista – vendas do estoque.

Nesse caso, há um custo adicional de **100%** em relação ao frete de transporte padrão.

O modelo não permite o transporte imediato de produtos que estejam comprometidos, naquele setor e naquele período, com entregas de pedidos anteriores aceitos.

Em um período, o transporte imediato tem prioridade sobre o transporte normal.

A equipe deve registrar o transporte imediato na *Folha de Decisões*.

9.5 Transporte Parcial

No relatório da empresa, será indicado se a programação de transporte foi *totalmente* ou *parcialmente* executada.

Transporte parcial pode significar também que alguma das regiões fornecedoras não teve todas as ordens de transporte executadas por falta de produto em estoque.

9.6 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 10 – FINANÇAS

10.1 Demonstrativo

Para acompanhar a evolução financeira da empresa, a equipe contará, ao final de cada período ou exercício – um trimestre – com os seguintes demonstrativos...

...demonstração do resultado do exercício;

...demonstração dos lucros/prejuízos acumulados;

...balanço patrimonial.

Esses documentos estão redigidos de maneira a reproduzir, da melhor forma possível, as normas habituais utilizadas nas empresas.

10.2 Aplicação Financeira

A disponibilidade de caixa da empresa pode ser aplicada, período a período, no *Banco **MGM***.

A aplicação financeira da empresa é automaticamente aceita, desde que tenha sido devidamente registrada na *Folha de Decisões* e que tenha respeitado o limite máximo permitido para ela naquele período.

Os juros dessa aplicação são creditados no próprio período de sua contratação – mesmo período em que foi feita a aplicação.

As aplicações são válidas por apenas um período.

A renovação das aplicações deverá ser feita a cada novo período.

Nesse caso, ainda é necessário obedecer à taxa e ao limite de aplicações financeiras definidos no jogo.

10.3 Crédito Rotativo

A empresa tem à disposição, no *Banco **MGM***, o crédito rotativo para retiradas a descoberto, até o limite de **10 milhões**, à taxa de **6%** por período.

A utilização do crédito rotativo é automática e não depende de nenhuma solicitação formal.

Na realidade, a utilização do crédito rotativo dá-se sempre que o caixa da empresa ficar *no vermelho*. O valor do crédito cobre esse montante.

Se o crédito rotativo for acima dos limites permitidos, é aplicada a taxa de **12%** ao período, no cálculo dos juros sobre a quantia excedente.

Os juros desse empréstimo são pagos apenas no período seguinte.

10.4 Empréstimos

A taxa de juros pode chegar a **6%** ao período, caso o grau de endividamento da empresa em relação a seu patrimônio líquido seja muito elevado.

Nesse caso, um empréstimo é automaticamente concedido à empresa, desde que a equipe – respeitando o limite máximo permitido no período – faça seu registro na *Folha de Decisões*.

Os juros desse empréstimo são descontados no próprio período de sua contratação, isto é, no mesmo período em que foi feita a solicitação.

Os empréstimos são válidos por apenas um período.

Sua renovação deve ser feita a cada novo período.

Nesse caso, ainda é necessário obedecer à taxa e ao limite de empréstimos definidos no jogo.

10.5 Impostos e Dividendos

O Imposto de Renda – **IR** – da empresa é calculado à taxa de **30%** do lucro apurado no exercício, desde que não existam prejuízos anteriores acumulados.

Havendo prejuízos, são calculados **30 %** de **IR**, a partir da diferença apurada entre o lucro líquido do exercício e o prejuízo anterior acumulado, caso essa diferença seja positiva.

Ao final de cada quatro períodos – períodos **4** e **8** –, a empresa pode distribuir, sob a forma de dividendos, o todo ou uma parte dos lucros acumulados.

Os lucros que não forem distribuídos – em forma de dividendos ou de participação dos trabalhadores – são automaticamente incorporados ao capital de sua empresa.

10.6 Serviços Oferecidos

O modelo coloca à disposição da empresa alguns serviços que podem ser requeridos pela equipe na *Folha de Decisões*, a saber...

- gerência de aplicações e empréstimos;
- fluxo de caixa;
- controle de estoque.

A *gerência de aplicações e empréstimos* consiste no controle automático de conta caixa e bancos, com aplicações financeiras ou empréstimos, em caso de saldo positivo ou negativo, atendendo aos limites e às taxas do *Banco **MGM***.

O *fluxo de caixa* é a apresentação detalhada das entradas e saídas de caixa durante o período.

O *controle de estoque* é a apresentação, para todas as regiões, das entregas dos pedidos, dos transportes imediatos, das vendas do estoque, dos transportes normais e dos estoques finais, bem como das programações de entrega de pedidos para os quatro períodos seguintes.

O preço de cada um desses serviços é de **MGM$ 500.000,00** por período.

Esses serviços são facilitadores, mas implicam gastos para sua utilização.

Acesse, no ambiente *on-line*, um vídeo da professora Verônica Mannarino sobre este conteúdo.

10.7 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 11 – RECURSOS HUMANOS

11.1 Empregados

No início do jogo, a empresa deve utilizar mão-de-obra remunerada em níveis previamente determinados.

Esses níveis foram definidos em função do número e do tamanho das fábricas da empresa.

Ao longo dos períodos, a empresa pode aumentar ou ampliar o leque de benefícios dos empregados.

Vale lembrar que isso deve ser registrado pela equipe na *Folha de Decisões*...

Entretanto, não são permitidas reduções em benefícios já concedidos.

Os valores lançados na *Folha de Decisões* serão adicionados aos valores das *Folhas de Decisão* dos períodos anteriores.

Tais investimentos certamente influenciarão a produtividade de seus empregados.

11.2 Diretoria

O esquema de remuneração dos membros da diretoria – isto é, da equipe – tem de ser negociado pelo presidente com os demais membros da diretoria e imediatamente registrado, na *Folha de Decisões*, para que possa ser implantado.

Caso haja alterações nessas remunerações, esse registro também deve ser feito.

Por lei, o salário trimestral mínimo do executivo – **STME** – do **FGV *MGM BS*** é de **MGM$ 200.000,00**.

O perfil dos salários trimestrais da categoria são...

- **25%** recebe menos do que **MGM$ 300.000,00**;
- **25%** recebe entre **MGM$ 300.000,00** e **MGM$ 400.000,00**;
- **25%** recebe entre **MGM$ 400.000,00** e **MGM$ 600.000,00**;
- **25%** recebe mais do que **MGM$ 600.000,00** por trimestre.

11.3 Remuneração

Se a equipe assim o desejar, os diretores da empresa podem ser enquadrados em um mesmo quartil.

A remuneração do presidente da empresa, entretanto, deve, pelo menos, ser igual à remuneração do diretor melhor remunerado.

Mesmo que espontâneas, não são permitidas as reduções nas remunerações de presidentes e diretores.

11.4 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 12 – COMPRA E VENDA DE AÇÕES

12.1 Negociação de Ações

O capital inicial de cada empresa é subdividido em **100 milhões** de ações nominativas, com direito a voto.

O lançamento das ações nominativas no mercado foi completamente pulverizado.

As ações das empresas do **FGV *MGM BS*** são negociadas na Bolsa de Valores – **BV** –, tendo suas cotações divulgadas a partir do período **6**.

A partir do período **7**, qualquer grupo pode comprar ações de empresas do **FGV *MGM BS*** na **BV**, desde que a equipe registre esse processo na *Folha de Decisões*.

As empresas também poderão vender as ações que tiverem adquirido anteriormente.

12.2 Corretagem

Para lotes de até **5 milhões** de ações da empresa – **5%** do total de ações nominativas –, a compra – ou venda de ações adquiridas em períodos anteriores – é automática, a preço do mercado de ações da **BV**.

As cotações dessas ações são divulgadas no período imediatamente anterior.

Dentro desse limite, a corretagem a ser paga é de **1%** do valor da transação.

Essa negociação no mercado não identifica o comprador ou vendedor das ações.

12.3 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 13 – OUTRAS INFORMAÇÕES

13.1 Pedidos de Informações

A equipe receberá diferentes relatórios ao final de cada período.

Algumas informações só constarão desses relatórios caso a equipe as tenha solicitado na *Folha de Decisões*.

Essas informações devem ser pagas pela empresa.

Os quatro tipos de informações pagas, solicitadas pela equipe, serão apresentados a seguir.

13.1.1 Preço e Oferta Global de Matéria-Prima

A primeira informação – informação **(a)** – que pode ser obtida mediante pagamento é a previsão da evolução do preço da matéria-prima para os períodos **T+1** e **T+2**, e da oferta global de matéria-prima para os mesmos períodos. Seu custo é de **MGM$ 300.000,00**.

Ela é apresentada da seguinte forma no relatório...

informações sobre matéria-prima

oferta global: **x** unidades		preço unitário: **MGM$ x.xx**	
previsões para o período: **x**		previsões para o período: **x**	
oferta: **x**	preço: **x.xx**	oferta: **x**	preço: **x.xx**

controle de **MP**	entrada	saída	estoque final
preço ou custo médio	**x.xx**	**x.xx**	**x.xx**
quantidade	**x**	**x**	**x**
valor total	**x.xxx**	**x.xxx**	**x.xxx**

custo de armazenagem:
unitário = **MGM$ x.xx**; total = **MGM$ x.xxx**

13.1.2 Demanda de Produtos Acabados e Variação do PIB

A segunda informação – informação **(b)** – que pode ser obtida mediante pagamento é a demanda total de produtos acabados, subdivididos em *vendas do estoque* e *vendas com prazo de entrega*, em todas as regiões, no período. Seu custo é de **MGM$ 200.000,00**.

No relatório, a demanda total de produtos acabados é assim disposta...

informações sobre o mercado de produtos acabados					
região	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
vendas do estoque					
em unidades					
em **MGM$ 1.000**					
unidades perdidas					
vendas com prazo de entrega					
em unidades					
em **MGM$ 1.000**					
pedidos perdidos					
entregas					
efetivadas					
suspensas					
estoque de **PA**					
em unidades					
custo – em **MGM$ 100**					
armazenagem					
demanda total de **PA**					
do estoque					
com prazo de entrega					
taxa de variação do **PIB** regional					
previsão no período					

A terceira informação – informação **(c)** –, isto é, a previsão das taxas de variação do **PIB** em todas as regiões, para os períodos **T+1** e **T+2**, também pode ser observada nesta tabela, na seção *Mercado de Produtos Acabados*.

O custo dessa informação é de **MGM$ 600.000,00**.

13.1.3 Parcelas de Mercado

A quarta informação que pode ser obtida mediante pagamento – informação **(d)** – diz respeito às parcelas de mercado de todas as empresas competidoras, em todas as regiões, no período. Para obtê-la, é preciso pagar **MGM$ 1.200.000,00**.

Observe...

As porcentagens definem as parcelas de mercado das empresas.

informações gerais – parcelas de mercado						
região	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**produto**
empresa	**preço%**	**preço%**	**preço%**	**preço%**	**preço%**	**novo?**
1						não
2						não
3						não
4						não
5						não
6						não
7						não
8						não
9						não

13.2 Informações Desejadas

Para solicitar informações, a empresa tem de preencher o campo *Pedidos de Informações* da *Folha de Decisões* com o código correspondente às informações desejadas, conforme foram apresentadas anteriormente – ou seja, **(a)**, **(b)**...

Veja como deve ser preenchida esta *Folha de Decisões*...

informações solicitadas				preeencher o código
(a)	(b)	(c)	(d)	
sim	sim	sim	sim	15
–	sim	sim	sim	14
sim	–	sim	sim	13
–	–	sim	sim	12
sim	sim	–	sim	11
–	sim	–	sim	10
sim	–	–	sim	9
–	–	–	sim	8
sim	sim	sim	–	7
–	sim	sim	–	6
sim	–	sim	–	5
–	–	sim	–	4
sim	sim	–	–	3
–	sim	–	–	2
sim	–	–	–	1
–	–	–	–	0

13.3 Dúvidas

O conhecimento e o entendimento das regras do jogo faz parte da competição entre as equipes.

A equipe pode ainda fazer perguntas adicionais ao modelo, sobre as regras do jogo, sobre a interpretação dos dados de sua empresa publicados nos relatórios ou sobre qualquer outra questão.

Independentemente do número de perguntas feitas, são cobrados da empresa **MGM$ 5.000,00** por pergunta.

As perguntas devem ser enviadas por meio de mensagem particular ao professor.

As perguntas serão respondidas na área de equipes.

O envio das respostas é feito em até **24** horas após a formulação das mesmas.

A equipe pode acessar, gratuitamente, as dúvidas mais freqüentes sobre o jogo no **FAQ** que consta do *Centro de Decisões*.

13.4 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 14 – AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS

14.1 Insolvência de Empresas

Será declarada insolvente a empresa que zerar seu patrimônio líquido – isto é, seu capital inicial *mais* lucros e *menos* prejuízos acumulados –, por mais de **quatro** períodos consecutivos.

Uma vez declarada insolvente, a empresa sai da competição.

O presidente e os demais diretores de uma empresa declarada pelo modelo como insolvente passam a receber, de imediato, o salário trimestral mínimo do executivo.

14.2 Avaliação da Performance das Empresas

Ao final do jogo, a avaliação de cada empresa será baseada na estratégia de atuação definida pelas equipes ao início de cada ano simulado.

Nesse sentido, nos períodos **5** e **9**, será solicitado à equipe que estabeleça o critério por meio do qual deseja ter sua performance avaliada.

A equipe deverá então ponderar alguns indicadores, considerando, ao todo, **25** pesos.

Nessa ponderação, o indicador mais relevante pode ter, no máximo, peso **8**. O menos relevante tem, no mínimo, peso **2**.

14.2.1 Indicadores

São indicadores dessa avaliação da performance...

- valor da ação na bolsa de valores;
- parcela de mercado;
- capital circulante líquido;
- nível de faturamento;
- lucro/prejuízo no exercício, mensurado no trimestre.

14.3 Objetivos Amortecidos

Exceto quanto ao valor da ação, todos os demais objetivos são exponencialmente amortecidos, ao longo dos períodos.

> Esse amortecimento dá-se por meio de uma média ponderada, com pesos **0,6** para o último período e **0,4** para os períodos anteriores.

14.4 Vencedora no Período

Após cada período, as empresas competidoras são ordenadas conforme cada um dos indicadores relacionados por suas equipes.

> Para tal, cada empresa recebe um número de ordem que é tanto menor quanto pior sua posição em relação às concorrentes – **1** na pior hipótese – e tanto maior quanto melhor a performance da empresa – **8** na melhor hipótese, pois cada grupo industrial tem **8** equipes.
>
> Para cada indicador, é calculado o número de pontos de cada empresa, como o *produto* entre o número de ordem por ela alcançado e o peso com que valorizou aquele indicador.

Acumulando-se, para uma mesma empresa, os pontos conseguidos nos cinco indicadores, é definida, dentre as empresas concorrentes, a mais bem colocada no período, ou seja, aquela que conseguiu acumular o maior número de pontos.

Dessa forma, será mais bem colocada a empresa que melhor se destacar nos objetivos do jogo – ponderados, anteriormente, pelas equipes.

14.5 Exemplo

A equipe **XYZ**, competindo em um grupo de **8** equipes – a *Autobrás* não entra nessa análise –, dá grande importância à parcela de mercado e ao faturamento.

Essa equipe não dá importância ao capital circulante líquido – calculado pelo ativo circulante *menos* o passivo circulante – e é indiferente aos demais indicadores.

Suponha que a equipe tenha distribuído os **25** pesos conforme a coluna *pesos* disposta na tabela a seguir.

Ao final do período, a equipe poderá apresentar os seguintes resultados...

equipe XYZ	pesos	número de ordem	pontos
valor da ação	3	8	24
parcela de mercado	8	8	64
capital circulante líquido	2	5	10
nível de faturamento	8	1	8
lucro/prejuízo no exercício	4	5	20
total	25	–	126

Número de Ordem indica **1°** lugar da empresa quanto a valor da ação e parcela de mercado, posição intermediária entre o **1°** e o **8°** lugar, em capital circulante líquido e lucro/prejuízo, e último lugar, no que tange ao *faturamento.*

A equipe **XYZ** conseguiu, naquele período, o equivalente a **126** pontos acumulados.

Embora **XYZ** tenha sido a melhor das equipes nos dois primeiros indicadores – número de ordem **8** –, sua pontuação em valor da ação – **24** – foi bem inferior à da parcela de mercado – **64**.

Essa diferença foi provocada pela valorização dos indicadores – decidida, anteriormente, pela equipe. Por conseguinte, percebemos que, quanto mais coerente for a equipe, maior será seu número de pontos.

14.6 Pontuação Máxima e Mínima

No exemplo anterior, a equipe conseguiu obter **126** pontos.

O máximo de pontos acumulados que podem ser alcançados por uma equipe concorrente, em um grupo de **8**, é **200**.

O mínimo de pontos acumulados que podem ser alcançados por uma equipe concorrente, em um grupo de **8**, é **25**.

Para isso, ela teria de ser, respectivamente, a melhor ou a pior equipe em tudo.

14.7 Equipe Vencedora

Será considerada vencedora a empresa que conseguir – dentre todas as concorrentes que não tenham sido declaradas insolventes – a maior média ponderada dos pontos acumulados nos períodos do jogo.

Nesse cálculo, em geral, são considerados todos os períodos a partir do período **5** – inclusive.

Na média ponderada, são utilizados, como pesos, os respectivos números dos períodos.

Por exemplo, o período **8** terá peso **8**, o período **9** terá peso **9**... e assim sucessivamente!

14.8 Nota da Performance no Jogo

As equipes recebem uma pontuação referente a sua performance no jogo.

A nota da equipe no jogo segue a seguinte lógica...

As empresas que não faliram recebem notas entre **8** e **10**.

As empresas que faliram no período **10** recebem nota **7,5**.

As empresas que faliram no período **9** recebem nota **7,0**.

As empresas que faliram até o período **8** – inclusive neste – são reprovadas.

14.9 Equipes Eliminadas

As equipes serão eliminadas se...

- ao longo do jogo, abandonarem a competição;
- não entrarem com a decisão em **dois** períodos consecutivos;
- até o período **8** – imclusive – forem declaradas insolventes – isto é, apresentarem patrimônio líquido negativo por quatro períodos consecutivos.

Essas equipes receberão **NP = 0**, estando seus integrantes reprovados no curso.

14.10 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

MÓDULO 3 – DECISÕES E RELATÓRIOS

Apresentação

Neste módulo, apresentaremos os tipos de decisões que a diretoria das empresas deve tomar e os diversos relatórios existentes ao longo do jogo.

A partir das decisões tomadas pelas equipes, a cada período do jogo, são gerados relatórios sobre o desempenho das empresas por elas dirigidas.

O estudo dos relatórios é fundamental para a tomada de novas decisões. Eles são peças importantes para o desempenho das equipes no jogo.

UNIDADE 1 – DECISÕES DA DIRETORIA

1.1 Decisões

As equipes, a cada período do jogo, devem tomar uma série de decisões relativas às atividades das empresas por elas dirigidas.

A partir da análise dessas decisões, são gerados relatórios sobre o desempenho das empresas.

Essas decisões devem ser registradas no *Centro de Decisões*, em data previamente agendada.

Os relatórios serão importantes inclusive para a análise de decisões futuras...

1.2 Tipos de Decisões

A fim de facilitar os trabalhos das equipes, as decisões a serem tomadas pelas empresas estão assim agrupadas...

- composição da diretoria;
- definição de objetivos;
- decisões globais da empresa;
- benefícios aos trabalhadores;
- compra ou venda de ações na bolsa de valores;
- decisões por região comercial;
- decisões por unidade fabril;
- ordens de transporte de produtos acabados;
- serviços oferecidos.

1.3 Diretoria e Objetivo da Empresa

A equipe deverá **definir a diretoria**...

...isto é, definir a composição e a indicação do salário trimestral de cada um de seus membros.

A equipe deverá **definir os objetivos da empresa**...

...ou seja, definir e ponderar os objetivos da empresa.

1.3.1 Folha de Decisões – Composição da Diretoria

O bloco **A** da *Folha de decisões* refere-se à composição da diretoria.

Ele apresenta a composição da diretoria da empresa, com a indicação do salário trimestral de cada um de seus membros.

Esse bloco deve ser preenchido sempre que houver alguma mudança na diretoria, inclusive demissões.

Vejamos como ficam dispostas essas informações...

1.3.2 Folha de Decisões – Definição de Objetivos

No bloco **B** da *Folha de Decisões*, parte relativa à definição de objetivos, caberá à empresa, no período **5**, definir como deseja ser avaliada pelos próximos **4** períodos, isto é, um ano simulado.

A pontuação deve indicar a ênfase que a equipe objetiva. Quanto maior for o número de pontos alocados, maior a importância que a equipe dá àquele indicador.

B definição de objetivos (apenas no periodo 5)	
valor da ação na Bolsa de Valores	___
parcela de mercado nas 5 regiões	___
capital circulante líquido	___
nível de faturamento	___
lucro/prejuízo líquido no período	___

Para pontuar os objetivos é preciso alocar os pontos de forma que totalizem **25**, respeitando o mínimo de **2** pontos e o máximo de **8** para cada indicador.

1.4 Aspectos Globais

A equipe deverá definir os aspectos globais da empresa, ou seja...

...definir os investimentos em **P&D**;

...definir os investimentos em progresso técnico;

...decidir sobre a necessidade de empréstimos;

...realizar aplicações financeiras;

...solicitar matéria-prima;

...solicitar informações que não constam nos relatórios;

...decidir sobre a distribuição dos dividendos.

Muitas são as decisões a serem tomadas pela empresa!

1.4.1 Decisões Globais

O bloco da *Folha de Decisões* que diz respeito às *decisões globais da empresa* envolve decisões globais que precisarão ser tomadas a cada novo período simulado, quais sejam...

Pesquisa & desenvolvimento...

Este investimento tem por objetivo o desenvolvimento ou aperfeiçoamento final de um novo produto da mesma classe daqueles já fabricados.

O êxito destes estudos apresenta um caráter aleatório e destina-se a favorecer as vendas da empresa, bem como a reduzir o custo do produto. Os prováveis efeitos surgem a partir do mesmo período do lançamento do novo produto no mercado e acumulam-se com os efeitos de lançamentos anteriores.

Progresso técnico...

A melhoria da apresentação do produto atual e de seus métodos de fabricação constitui a finalidade dessa despesa. Seus efeitos são o crescimento das vendas do produto em todos os mercados e a redução do custo unitário.

Empréstimos...

Os empréstimos solicitados para o próximo período por meio desta decisão serão, automaticamente, concedidos, obedecidos os limites estabelecidos e as taxas de juros divulgadas.

Aplicações financeiras...

Também obedecendo às limitações impostas e às taxas estabelecidas, as aplicações aqui definidas para o próximo período serão, automaticamente, realizadas.

Demanda de matéria-prima...

Esta decisão visa garantir o abastecimento de matéria-prima à empresa. A matéria-prima deve ser pedida para a entrada em estoque tendo em vista a produção dos períodos seguintes.

Pedido de informação...

Sua empresa pode solicitar informações além das recebidas normalmente na folha de resultados e nos balanços dos concorrentes.

Dessa forma – mediante pagamentos de certas quantias –, os dirigentes mantêm-se a par da conjuntura dos mercados de produtos acabados e de matéria-prima para os dois períodos seguintes, do total de produtos demandados e da parcela de mercado que coube a suas concorrentes, bem como a sua própria empresa em cada uma das regiões, no período precedente.

Dividendos a distribuir...

Nos finais de ano – isto é, nos períodos **4** e **8** –, sua empresa poderá definir o percentual do *Lucro Líquido Anual* que será pago aos acionistas a título de *Dividendos*. Obviamente, é necessário que o saldo da conta *Lucro/Prejuízo Acumulados* seja positivo.

1.4.2 Folha de Decisões – Decisões Globais

O local de preenchimento das *decisões globais da empresa* na *Folha de Decisões* assim se apresenta...

© decisões globais da empresa	
pesquisa & desenvolvimento (**MGM$**)	___
progresso técnico (**MGM$**)	___
capital circulante líquido	___
empréstimos (**MGM$**)	___
aplicações financeiras (**MGM$**)	___
demanda de matéria-prima (quantidade)	___
pedido de informações (de **0 a 15**)	___
dividendos a distribuir como **%** do lucro líquido anual	___
(apenas nos períodos 4 e 8)	___

1.5 Benefícios aos Trabalhadores

Os recursos humanos são ativos importantes em qualquer empresa.

A equipe deverá definir os benefícios concedidos aos trabalhadores, ou seja...

...decidir sobre o aumento de salários;

...definir a jornada de trabalho;

...definir a percentagem de participação dos trabalhadores no lucro líquido da empresa;

...decidir sobre adicional de mão-de-obra por peça, em hora extra;

...decidir sobre assistência médico-odontológica e auxílios diversos.

1.5.1 Folha de Decisões – Benefícios aos Trabalhadores

Na *Folha de decisões,* no bloco relacionado aos *benefícios aos trabalhadores*, são elencados alguns dos benefícios que podem ser concedidos aos trabalhadores de sua empresa...

D **benefícios adicionais aos trabalhadores**
(somente preencher com os benefícios ainda não concedidos)

aumento percentual de salário _______ %

redução percentual de jornada de trabalho _______ %

percentagem de participação no lucro líquido anual _______ %

adicional de mão-de-obra de MGM$ _______ por peça em hora extra

assistência médica e odontológica, e auxílios diversos – MGM$ ________ por trimestre

Aumento percentual de salário...

A massa salarial paga por sua empresa pode ser avaliada por meio da tabela *Custos de Processamento*, que leva em consideração o tamanho de unidades fabris e o nível de suas atividades operacionais.

Redução percentual da jornada de trabalho...

No momento inicial da simulação, a jornada de trabalho é de **44** horas semanais. A redução deste montante implicará uma redução equivalente na capacidade produtiva das unidades fabris. É importante notar que a redução da jornada limita-se a **10%** por período.

Percentagem de participação no lucro líquido anual...

Esta decisão – que pode vir a ser concedida aos trabalhadores em qualquer período da simulação – só apresentará reflexos nos finais de ano, isto é, nos períodos **4** e **8**. Mesmo assim, obviamente, é necessário que o saldo da conta *Lucro/Prejuízo Acumulados* seja positivo. Esta decisão terá prioridade sobre a decisão de *Distribuição de Dividendos*.

Adicional de mão-de-obra por peça em hora extra...

Qualquer valor concedido a este título será pago por cada produto acabado que for produzido em hora extra.

Assistência médica e odontológica, e auxílios diversos...

São valores que impactarão o caixa de sua empresa a cada trimestre. Este montante será contabilizado como *Despesas Comerciais*.

1.6 Ações e Regiões Comerciais

A equipe deverá definir os investimentos em ações, isto é, decidir sobre a compra ou a venda de ações.

A equipe deverá definir as regiões comerciais, ou seja...

...definir os investimentos em propaganda;

...definir os preços de venda dos produtos;

...definir os investimentos no serviço comercial;

...definir as vendas do estoque e as vendas com prazo de entrega.

Essas decisões podem definir o futuro da empresa.

1.6.1 Folha de Decisões – Compra e Venda de Ações na BV

Na área da *Folha de decisões* relativa à *compra ou venda de ações na bolsa de valores*, sua empresa deverá informar que empresas serão objeto da operação, se esta implicará compra ou venda, e ainda a quantidade de ações que serão negociadas.

Observando a *Folha de Decisões*, temos...

Ⓔ compra ou venda de ações na Bolsa de Valores (após o período 6)		
no. da empresa	**compra (C) venda (V)**	**quantidade de ações (percentual)**
______	______	____/__%
______	______	____/__%
______	______	____/__%
______	______	____/__%
______	______	____/__%
______	______	____/__%
______	______	____/__%
nota: Em caso de compra (C) de ações, a quantidade pe rcentual precisa ser < 5%.		

Como cada empresa tem seu capital social dividido em **100 milhões** de ações nominativas, se desejar comprar **5%** delas, por exemplo – porcentagem que, na verdade, é o limite máximo permitido –, sua empresa estaria adquirindo **5 milhões** de ações.

Vale lembrar que, para venda de ações, não existe limite.

1.6.2 Folha de Decisões – Decisões por Região Comercial

Na *Folha de Decisões*, na parte de *decisões por região comercial*, são relacionadas as decisões que se ligam às diversas regiões comerciais nas quais sua empresa opera ou pretende operar, como vemos a seguir...

decisões por região comercial	região 1	região 2	região 3	região 4	região 5
propaganda (**MGM$**)	______	______	______	______	______
preço de venda (**MGM$**)	______	______	______	______	______
serviço comercial (**MGM$**)	______	______	______	______	______
limitação da venda do estoque (qtde.)	______	______	______	______	______
limitação da venda com prazo de entrega (qtde.)	______	______	______	______	______

Propaganda...

Os investimentos neste item contribuem, diretamente, para o crescimento das vendas do produto. Seus efeitos só se fazem sentir plenamente após **dois** períodos, continuando por mais **quatro**, em escala decrescente.

Preço de venda...

Os mínimos e máximos dos preços de venda são fixados pelas normas do jogo, embora com grande margem de variação. Os preços de venda não podem variar mais do que **15%** de um período para outro. A baixa de preço influi no volume de vendas e seu efeito é imediato.

Serviço comercial...

Estes investimentos também contribuem, proporcionalmente a seu valor, para o volume de vendas. Seu efeito é imediato, mas ainda se faz sentir, em escala decrescente, por mais de **seis** períodos.

Limitação da venda do estoque...

A cada período, este limite deve ser estabelecido quando se desejar impedir que uma venda do estoque muito volumosa torne impossível – pelo fato de não haver estoques suficientes – a transferência de produtos acabados daquela região para outra.

É preciso ainda que a empresa fixe, a cada período, o número máximo de aceite de encomendas – limitação da venda com prazo de entrega **–** conforme sua capacidade de produção, para evitar encontrar-se, mais tarde, com estoques insuficientes para a efetivação das entregas programadas.

1.7 Fábricas

A ampliação do negócio também é uma decisão importante.

A equipe deverá definir as fábricas, ou seja...

...decidir sobre a construção de fábricas;

...decidir sobre a interrupção da construção de uma fábrica;

...definir o volume de produção de fábrica;

...definir os investimentos em manutenção da capacidade produtiva das fábricas;

...decidir sobre vendas automáticas.

1.7.1 Decisões por Unidade Fabril

As decisões concernentes às unidades fabris – sejam elas voltadas para sua construção, sua operação ou mesmo para o encerramento de suas atividades nesse segmento – podem ser...

Investimento total, região de implantação e regime acelerado – se for o caso...

Estas decisões deverão ser preenchidas no momento de início de construção da unidade fabril e não devem aparecer nas *Folhas de Decisões* dos períodos subseqüentes.

Parada momentânea da construção...

Deve ser preenchida nos períodos seguintes àqueles do início da construção caso ela esteja sendo realizada em regime *normal* e a empresa desejar interromper – ou, se for o caso, depois retomar a construção daquela unidade fabril.

A parte já construída, porém, será depreciada normalmente.

Quantidade a produzir...

A produção programada em cada período deve ser inferior a **120%** da capacidade nominal atualizada da fábrica. A matéria-prima necessária já deve estar em estoque.

Investimento de reposição...

Os investimentos de reposição tendem a compensar a diminuição por obsolência da capacidade produtiva. Permitem também acréscimos da capacidade produtiva nominal em relação à inicial.

Venda automática da unidade fabril...

As empresas podem vender, a qualquer momento, suas fábricas a um preço correspondente a **70%** de seu valor real.

1.7.2 Folha de Decisões – Decisões por Unidade Fabril

Na *Folha de Decisões*, as *decisões por unidade fabril* encontram-se assim dispostas...

decisões por unidade fabril	unidade 1	unidade 2	unidade 3	unidade 4	unidade 5	unidade 6
em construção						
investimento total (**MGM$ mil**)						
região de implantação (**1 a 4**)						
regime acelerado (**S/N**)						
empréstimos (**MGM$**)						
parada momentânea da construção						
C = em construção **P** = parada						
em operação						
quantidade a produzir						
investimento de reposição (como **%** do investimento atualizado)						
encerramento de atividades venda automática de unidade (**V** em caso afimativo)						

1.8 Transporte e Compra de Informações

A equipe deve registrar todas as suas decisões na respectiva *Folha de Decisões*.

As equipes devem, a cada novo período, decidir quantas unidades de produtos acabados querem transportar das regiões fornecedoras para as regiões consumidoras.

A equipe deve resolver se vai comprar ou não informações.

1.8.1 Folha de Decisões – Ordens de Transporte de Produtos Acabados

As decisões referentes a transportes têm por finalidade conseguir o equilíbrio dos estoques nas diversas regiões.

Os produtos acabados devem ser colocados nas regiões de venda com **um** período de antecedência, pois os produtos transportados em um determinado período, em regime de transporte *normal*, entram nos estoques das regiões de destino apenas ao final do período e, somente no início do período seguinte, estão à disposição para entregas de encomendas aceitas anteriormente ou para vendas do estoque.

Por outro lado, se desejar, sua empresa pode fazer uso do transporte *imediato* que, embora custe o dobro, faz com que os produtos transportados entrem no estoque das regiões de destino ainda no ínicio do próprio período da ordem de transporte, ficando à disposição, de imediato, para entregas naquelas regiões.

Vejamos como fica, então, o preenchimento da *Folha*...

H	ordens de transporte		
de	para	qtde.	imediato?
			sim = I
Obs.: preencher de acordo com a prioridade.			

1.8.2 Folha de Decisões – Serviços Oferecidos

Alguns serviços são oferecidos mediante o pagamento de certas quantias, a saber...

- gerenciamento de aplicações e empréstimos;
- fluxo de caixa;
- controle de estoques.

Vejamos a *Folha de Decisões*...

ⓘ **serviços oferecidos (S em caso afirmativo)**
gerência de aplicações e empréstimos ___
fluxo de caixa ___
controle de estoques ___

1.9 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 2 – TIPOS DE RELATÓRIOS

2.1 Seções do Relatório

Após cada período do jogo, sua equipe recebe um relatório contendo informações detalhadas sobre o mercado de produtos acabados, a produção de suas fábricas, o mercado de matérias-primas e os resultados financeiros do exercício, entre outras informações.

As seções que compõem esse relatório são...

- demonstração do resultado do exercício;
- demonstração dos lucros/prejuízos acumulados;
- balanço patrimonial;
- produção;
- matéria-prima;
- mercado de produtos acabados;
- *Banco **FGV MGM***;
- informações gerais.

2.2 Demonstração do Resultado do Exercício

Neste relatório, estão registradas as seguintes informações...

- lucro/prejuízo bruto;
- despesas do exercício;
- despesas com desenvolvimento;
- despesas comerciais;
- despesas com transporte;
- despesas com armazenagem;
- lucro/prejuízo nas operações;
- receita de aplicações financeiras;
- receitas com investimentos em ações;

- receitas com venda de ativos;
- despesas financeiras;
- despesas com investimentos em ações;
- lucro/prejuízo antes do **IR**;
- Imposto de Renda;
- lucro/prejuízo líquido do exercício.

2.2.1 Relatório – Demonstração do Resultado do Exercício

No relatório de demonstração do resultado do exercício, é apurado o lucro ou o prejuízo do exercício em questão. Observemos...

demonstração do resultado de exercício	MGM$
receita bruta de vendas	....
vendas do estoque	....
vendas com prazo de entrega	....
(-) custos dos produtos vendidos	....
(=) lucro/prejuízo bruto	....
(-) despesas do exercício	....
despesas com desenvolvimento	....
despesas comerciais	....
despesas de transporte	....
despesas de armazenagem	....
(=) lucro/prejuízo nas operações	....
(+) receitas de aplicações financeiras	....
(+) receitas de investimentos em ações	....
(+) receitas com vendas de ativos	....
(-) despesas financeiras	....
(-) despesas com investimentos em ações	....
(-) despesas com venda de ativos	....
(=) lucro/prejuízo antes do imposto de renda	....
(-) imposto de renda	....

Receita bruta de vendas...

- do estoque – produtos acabados vendidos do estoque no período, valorizados a **105%** do preço de venda estabelecido pela empresa.
- com prazo de entrega – produtos acabados, vendidos nos períodos anteriores e com entrega efetivada no período, valorizados ao preço de venda do momento da aceitação das encomendas.

Custo dos produtos vendidos...

Produtos acabados, entregues no período, valorizados na base do Custo Unitário Médio de Produção – custos variáveis de produção *mais* matéria-prima, custos fixos e depreciação das instalações fabris, e abertura das regiões comerciais.

Lucro/prejuízo bruto...

Diferença entre a receita bruta de vendas e os custos dos produtos vendidos.

Despesas do exercício...

É a soma das quatro despesas – despesas com desenvolvimento, despesas comerciais, despesas de transporte, despesas de armazenagem.

Despesas com desenvolvimento...

Inclui progresso técnico, pesquisa e desenvolvimento.

Despesas comerciais...

Inclui propaganda, serviço comercial, remuneração de diretoria, consultoria e compra de informações.

Despesas de transporte...

Total das despesas de transporte entre regiões de produtos acabados.

Despesas de armazenagem...

Despesa total de estocagem de produtos acabados e matéria-prima.

Lucro/prejuízo nas operações...

Diferença entre o lucro/prejuízo bruto e as despesas do exercício.

Receitas de aplicações financeiras...

Juros recebidos de aplicações financeiras realizadas no período.

Receitas com investimentos em ações...

Valorização das ações em poder da empresa durante o período.

Receitas com venda de ativos...

Lucro na venda de ativos da empresa no último período.

Despesas financeiras...

Juros pagos correspondentes a empréstimos contratados no período ou ao crédito rotativo do período precedente.

Despesas com investimentos em ações...

Desvalorização das ações em poder da empresa e corretagem paga na compra e venda de ações, durante o período.

Despesas com venda de ativos...

Prejuízo na venda de ativos da empresa no último período.

Lucro/prejuízo antes do imposto de renda...

Diferença entre o lucro/prejuízo nas operações e o saldo das operações financeiras – isto é, receita *menos* despesa.

Imposto de renda...

Corresponde a **30%** do lucro do exercício.

2.3 Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados

No relatório da demonstração dos lucros e prejuízos acumulados, são apresentados os saldos da conta lucro/prejuízo acumulado no início e no final do exercício. Estão registradas também as seguintes informações...

- lucro/prejuízo líquido do exercício;
- participação nos lucros – isto é, o valor distribuído aos empregados a título de participação nos lucros;
- dividendos distribuídos – parcela do lucro que é distribuída aos acionistas em forma de dividendos.

Vejamos como se organizam essas informações...

demonstração dos lucros/prejuízos acumulados	MGM$
saldo no início do exercício	....
(+) lucro/prejuízo líquido no exercício	....
(-) participação nos lucros	....
(-) dividendos	....
(=) saldo no final do exercício	....

No relatório do *Banco* ***MGM***, estão especificados os montantes máximos e as taxas de juros para empréstimos e aplicações financeiras no *Banco* ***MGM***.

2.4 Balanço

Neste relatório de balanço, estão registradas as seguintes informações...

- caixas e bancos;
- aplicações financeiras;
- investimentos em ações;
- contas a receber;
- estoque de matéria-prima;
- estoque de produtos acabados;

- imobilizado;
- depreciação;
- crédito rotativo;
- empréstimos;
- adiantamento sobre encomendas;
- capital e reservas;
- lucro/prejuízo acumulado.

2.4.1 Relatório – Balanço

Vejamos a disposição desses elementos no relatório...

balanço patrimonial	MGM$
ativo	
ativo circulante	
caixa e bancos	....
aplicações financeiras	....
investimentos em ações	....
contas a receber	....
estoque **MP**	....
estoque **PA**	....
total do ativo circulante	....
ativo permanente	
imobilizado	....
(-) depreciação	....
total do ativo permanente	....
total do ativo	....
passivo	
passivo circulante	....
crédito rotativo	....
empréstimos	....
adiantamentos sobre encomendas	....
total do passivo circulante	....
patrimônio líquido	....
capital e reservas	....
lucros/prejuízos acumulados	....
total do patrimônio líquido	....
total do passivo	....

Caixa e bancos...

Dinheiro em poder da empresa.

Aplicações financeiras...

Montante de aplicações da empresa no período.

Investimentos em ações...

Valorização das ações em poder da empresa, levando em conta o valor de compra e venda das ações neste período.

Contas a receber...

Montante que resta a receber, referente às vendas cuja entrega dos produtos já foi efetivada.

Estoque MP...

Estoque de matérias-primas ao final do período, valorizadas por seus preços de aquisição.

Estoque PA...

Estoque de produtos acabados ao final do período, valorizados por seus custos variáveis de produção *mais* matéria-prima consumida, na época de fabricação e entrada em estoque.

Imobilizado...

Montante dos investimentos iniciais para a construção de fábricas e, ao longo dos períodos, dos investimentos de reposição, deduzidas as depreciações realizadas nos períodos precedentes. Inclui também os investimentos com *abertura* de regiões comerciais e compra de tecnologia para as fábricas.

Depreciação...

Montante de **3%** sobre o valor atualizado do imobilizado.

Crédito rotativo...

Retiradas a descoberto aprovadas, automaticamente, em caso de insuficiência de caixa.

Empréstimos...

Montante dos empréstimos contraídos pela empresa no período.

Adiantamentos sobre encomendas...

Primeiras e segundas parcelas já recebidas, referentes a vendas cuja entrega ainda não se realizou.

Capital e reservas...

Capital inicial da empresa acrescido dos lucros líquidos não distribuídos aos términos dos anos precedentes.

Lucros/prejuízos acumulados...

Saldo no final do exercício da conta *lucros/prejuízos líquidos* acumulados ao longo do último ano.

2.5 Relatório de Produção

No relatório de produção, estão registradas as seguintes informações...

- região;
- investimento inicial;
- capacidade inicial;
- capacidade atualizada;
- quantidade produzida;
- custo unitário variável;
- custo unitário médio de produção;
- cumprimento das ordens de transporte.

2.5.1 Relatório de Produção – Modelo

informações sobre a produção	
unidade/região	**MGM$**
investimento inicial	
em **MGM$** milhões	
capacidade produtiva	
inicial	
atualizada	
quantidade produzida	
custo variável	
unitário(**MGM$**)	
custo unitário médio de produção: **MGM$** (**C.VAR** + **MP** + **C.FIXO** + **DEPR**)	

A programação de transporte foi totalmente cumprida.

Região...

Indica a região em que foi instalada a fábrica.

Investimento inicial...

Montante do investimento inicial para a construção da fábrica.

Capacidade inicial...

Função do investimento inicialmente aprovado.

Capacidade atualizada...

Calculada a partir da capacidade inicial, da diminuição da capacidade por obsolescência – **3%** por período – e do aumento de capacidade pelos investimentos de reposição.

Quantidade produzida...

Número de unidades produzidas pela fábrica no período.

Custo unitário variável...

Custos variáveis de produção – isto é, **MOD** e **CIF-Variável**.

Custo unitário médio de produção...

Para as fábricas como um todo, considera o custo variável unitário *mais* o custo da matéria-prima envolvida na produção, os custos fixos de produção – entenda-se **MOI** e **CIF-Fixo** –, bem como a depreciação das instalações, das *aberturas* das regiões e dos investimentos em tecnologia das fábricas.

Trata-se de um custo médio que leva em consideração também os custos dos produtos fabricados nos períodos anteriores e ainda em estoque.

Além disso, é fornecida a informação se a ordem de transporte de produtos acabados entre regiões foi totalmente realizada ou não. Em caso positivo, a palavra *totalmente* aparece na listagem, ao passo que, em caso contrário, ocorre a palavra *parcialmente*.

2.6 Relatório de Matéria-Prima

No relatório de matéria-prima, estão registradas as seguintes informações...

relatório de matéria-prima	
preço	• *montante* – preço da unidade de matéria-prima pelo qual foram efetuadas as compras do período; • tendência para os períodos **T+1** e **T+2** – informação paga.
oferta global	• quantidade realmente oferecida a todas as empresas para o período; • conjuntura para os períodos **T+1** e **T+2** – informação paga.
entradas de matéria-prima	Preço, quantidade e valor referentes à aquisição de **MP** no período.
saídas de matéria-prima	Custo médio, quantidade e valor referentes ao consumo de **MP** para fabricação no período.
estoque de matéria-prima	Custo médio, quantidade e valor. Estas quantidades são as que ficam no estoque ao final do período. Este montante aparecerá no ativo do *Balanço*, na conta *Estoque de **MP***.
custo unitário de armazenagem	Custo médio para o conjunto de fábricas.
custo total de armazenagem	É o produto entre o custo unitário de estocagem e a quantidade em estoque. Este montante, acrescido do custo de estocagem dos produtos acabados, figura na *Demonstração do Resultado do Exercício*, sob o título *Despesa de Armazenagem*.

2.6.1 Relatório de Matéria-Prima – Modelo

Vejamos o modelo do relatório de matéria-prima...

informações sobre a matéria-prima			
oferta global: unidades		**preço unitário: MGM$**	
previsões para o periodo:		previsões para o periodo:	
oferta:	preço:	oferta:	preço:
controle de MP	**entrada**	**saída**	**estoque final**
preço ou custo médio			
quantidade			
valor total			
custo de armazenagem: unitário **MGM$**		; total **MGM$**	

2.7 Mercado de Produtos Acabados

No relatório de mercado de produtos acabados, estão registradas as seguintes informações...

Vendas do estoque por região de venda...

Vendas realizadas, em termos de quantidade e de valor. O total em valor figura na *Demonstração do Resultado do Exercício*, sob a rubrica *Vendas do Estoque*.

vendas perdidas – Número de unidades não atendidas. Esses números dão a indicação de um mercado comprador que não pôde ser inteiramente satisfeito por sua empresa.

Vendas com prazo de entrega por região de venda...

Pedidos aceitos, em termos de quantidade e de valor. O equivalente a **20%** desse montante aparece no *Balanço*, sob a rubrica *Adiantamento sobre Encomendas*.

pedidos perdidos – Sempre no caso em que tenha sido tomada decisão de limitação de encomendas, é a parte das encomendas acima dessa limitação que está perdida para a empresa.

entregas efetivadas – Número de unidades entregues no período, correspondendo aos pedidos aceitos no período **T-4** e que, eventualmente, não tenham sido entregues no período anterior – tornando-se, dessa forma, prioritários nesse período **T**. Ademais, acrescentados aqueles pedidos aceitos em **T-3** e, normalmente, devidos para o período corrente.

entregas suspensas – Quantidade cuja entrega não foi efetivada por falta de estoque, pelo segundo período consecutivo, e que, portanto, foi anulada. Essas entregas suspensas acarretam a devolução dos adiantamentos já recebidos. A empresa sofrerá uma certa redução de sua eficácia comercial na zona considerada, proporcional ao número de clientes prejudicados.

Estoque de produtos acabados, por região de venda...

quantidade em estoque – É o estoque no final do período, após registros das saídas por entrega ou por transporte bem como das entradas por produção ou por transporte durante o período. Esse estoque figura no ativo do *Balanço* – calculado pelo valor do custo unitário médio de produção –, sob o título *Estoque de **PA***.

custo de estocagem – esta despesa figura na *Demonstração do Resultado do Exercício* juntamente com o custo de estocagem da matéria-prima, sob o título *Despesas de Armazenagem*.

Demanda total de produtos acabados...

São apresentadas, a pedido da empresa – informação paga –, as demandas totais para o conjunto de empresas, subdivididas em *Vendas do Estoque* e *Vendas com Prazo de Entrega*, no período a que se refere o relatório, em cada uma dos regiões.

Previsão das taxas de variação do PIB por região...

São fornecidos, se desejado – informação paga –, os índices de conjuntura para **dois** períodos à frente do mercado de produtos acabados, para as cinco regiões de venda.

2.7.1 Relatório de Mercado de Produtos Acabados – Modelo

Vejamos o modelo do relatório de mercado de produtos acabados...

informações sobre o mercado de produtos acabados

	região 1	região 2	região 3	região 4	região 5
vendas do estoque em unidades em **MGM$ 1.000**					
unidades perdidas					
vendas com prazo de entrega em unidades em **MGM$ 1.000**					
pedidos perdidos					
entregas efetivadas suspensas					
estoque de **PA** em unidades					
custo de armazenagem (em **MGM$ 1.000**)					
demanda total de **PA** do estoque com prazo de entrega					
taxa de variação do **PIB** regional previsão no período					

2.8 *Banco MGM*

No relatório ***Banco MGM***, são especificados, para o próximo período, os montantes máximos e as taxas de juros para empréstimos e aplicações financeiras, que poderão ser, automaticamente, aceitos pelo ***Banco MGM***.

Observemos o modelo...

informações sobre o **Banco MGM** (novos limites para o próximo período)
empréstimos: ___ milhões a ____ %;
aplicações financeiras: sem limite, a ___ %.

2.9 Informações Gerais

No relatório de informações gerais, estão registrados os seguintes dados...

- os preços de venda de produtos acabados de todas as empresas;
- os produtos novos das empresas concorrentes;
- as parcelas do mercado das empresas concorrente.

Aqui são comunicados os preços de venda de produtos acabados de todas as empresas, em todas as regiões, além da informação quanto à saída – ou não – de produto novo das empresas concorrentes. Notemos que as porcentagens definem as parcelas de mercado da empresa na tabela.

informações gerais

	região 1		2		3		4		5		produto
empresa	%	preço	%	preço	%	preço	%	preço	%	preço	novo
1											não
2											não
3											não
4											não
5											não
6											não
7											não
8											não
9											não

Como informação paga, são oferecidas as porcentagens que definem as parcelas do mercado de cada empresa, em cada uma das regiões.

2.10 Síntese

Acesse, no ambiente *on-line*, a síntese desta unidade.

UNIDADE 3 – ATIVIDADES

3.1 Auto-Avaliação

Acesse, no ambiente *on-line*, a auto-avaliação desta unidade.

3.2 Atividade em Equipe – Animação

Antes de iniciar a próxima tarefa assista à animação no ambiente *on-line*, que introduz *a* **Atividade em Equipe Elaboração de relatórios das diretorias e da Administração geral**.

As diretorias e a Administração geral da empresa estão envolvidas com as políticas a serem adotadas, os controles a serem implantados, a adequação das práticas à estratégia definida, sempre visando à obtenção dos resultados esperados.

*Após a **5ª** rodada e após a **10ª** rodada* para valer*, a atuação das diretorias e da Administração geral no jogo deverá ser relatada.*

3.2.1 Atividade em Equipe – Dinâmica

Desenvolveremos uma atividade em equipe constituída das seguintes tarefas...

Tarefa individual

Cada participante receberá de **0 a 4.0 pontos**.

Tarefa em equipe

Cada membro da equipe poderá receber de **0 a 6.0 pontos**, de acordo com sua participação na atividade.

Edição do trabalho

A ser feita por um aluno, indicado pela equipe.

Informações sobre a Dinâmica da Atividade em Equipe

A atividade em equipe será realizada duas vezes ao longo do jogo – após a **5ª** rodada *para valer* e após a **10ª** rodada *para valer*.

Para as duas ocasiões em que a atividade será realizada, valerá a mesma dinâmica apresentada a seguir.

Esta atividade em equipe é constituída das seguintes tarefas...

Tarefa individual

Elaboração de relatório individual sobre as atividades desenvolvidas por cada diretor e pela Administração geral da empresa.

Serão propostas **quatro** tarefas individuais diferentes, relativas à participação de cada um dos diretores e da Administração geral no jogo...

- tarefa 1 – relatório do diretor de marketing/comercial;
- tarefa 2 – relatório do diretor financeiro;
- tarefa 3 – relatório do diretor de produção/logística;
- tarefa 4 – relatório do diretor de **RH** e Administração geral.

Na atividade em equipe realizada após a **5ª** rodada *para valer*, o relatório compreenderá o período do início até o final da **5ª** rodada *para valer*.

Já na atividade em equipe realizada após a **10ª** rodada *para valer,* o relatório compreenderá o período da **6ª** rodada até o final da **10ª** rodada *para valer*.

Cabe à equipe definir quem executará cada uma dessas tarefas. Caso a equipe tenha mais de quatro participantes, a mesma tarefa poderá ser executada por mais de uma pessoa.

Por essa tarefa, cada participante receberá de **0 a 4.0 pontos**.

Tarefa em equipe

Consolidação dos trabalhos elaborados pelos participantes da equipe.

Por este trabalho, toda a equipe receberá de **0 a 6.0 pontos**.

Edição e apresentação do trabalho

A ser feita por um aluno, indicado pela equipe.

Somente o trabalho editado deve ser encaminhado ao Professor-Tutor para avaliação.

Observe a grade de correção utilizada pelo Professor-Tutor na avaliação dessa atividade, disponível no **Anexo 9**.

Acesse, na **biblioteca virtual**, a categoria de formatação de trabalhos acadêmicos.

3.2.2 Atividade em Equipe – Tarefas Individuais

Esta atividade em equipe é constituída de **quatro** tarefas individuais, relativas à participação de cada um dos diretores e da Administração geral no jogo...

tarefa individual 1
relatório do diretor de marketing/comercial

tarefa individual 2
relatório do diretor financeiro

tarefa individual 3
relatório do diretor de produção/logística

tarefa individual 4
relatório do diretor de **RH** e Administração geral

Cabe à equipe definir quem executará cada uma dessas tarefas. Caso a equipe tenha mais de quatro participantes, a mesma tarefa poderá ser executada por mais de uma pessoa.

Por esta tarefa, cada participante receberá de **0 a 4.0 pontos**.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta tarefa no **calendário**.

Informações sobre a Tarefa Individual 1

Objetivo

Elaborar o relatório da diretoria de marketing/comercial.

Na atividade em equipe realizada após a **5ª** rodada *para valer*, o relatório compreenderá o período do início até o final da **5ª** rodada *para valer.*

Já na atividade em equipe realizada após a **10ª** rodada *para valer,* o relatório compreenderá o período da **6ª** rodada até o final da **10ª** rodada *para valer.*

Tarefa

Ao elaborar o relatório da diretoria de marketing/comercial, considere...

- as políticas adotadas;
- os controles implantados;
- a adequação das práticas à estratégia da empresa;
- a obtenção dos resultados esperados;
- a análise crítica da situação da empresa.

Registro do trabalho

Registre os dados desta atividade na **Matriz relatório da diretoria de marketing/comercial**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Matriz relatório da diretoria de marketing/comercial**, disponível no ambiente *on-line*;
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- disponibilize o trabalho a seus colegas de equipe.

Não se esqueça de verificar a data agendada para estas atividades no **calendário**.

Para saber como disponibilizar seu trabalho a sua equipe na **sala de aula**, leia o **Anexo 1**.

Informações sobre a Tarefa Individual 2

Objetivo

Elaborar o relatório da diretoria de finanças.

Na atividade em equipe realizada após a **5ª** rodada *para valer*, o relatório compreenderá o período do início até o final da **5ª** rodada *para valer*.

Já na atividade em equipe realizada após a **10ª** rodada *para valer,* o relatório compreenderá o período da **6ª** rodada até o final da **10ª** rodada *para valer*.

Tarefa

Ao elaborar o relatório da diretoria de finanças, considere...

- as políticas adotadas;
- os controles implantados;
- a adequação das práticas à estratégia da empresa;
- a obtenção dos resultados esperados;
- a análise crítica da situação da empresa.

Registro do trabalho

Registre os dados desta atividade na **Matriz relatório da diretoria de finanças**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Matriz relatório da diretoria de finanças**, disponível no ambiente *on-line*;

- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- disponibilize o trabalho a seus colegas de equipe.

Não se esqueça de verificar a data agendada para estas atividades no **calendário**.

Para saber como disponibilizar seu trabalho a sua equipe na **sala de aula**, leia o **Anexo 1**.

Informações sobre a Tarefa Individual 3

Objetivo

Elaborar o relatório da diretoria de produção/logística.

Na atividade em equipe realizada após a **5ª** rodada *para valer*, o relatório compreenderá o período do início até o final da **5ª** rodada *para valer*.

Já na atividade em equipe realizada após a **10ª** rodada *para valer,* o relatório compreenderá o período da **6ª** rodada até o final da **10ª** rodada *para valer*.

Tarefa

Ao elaborar o relatório da diretoria de produção/logística, considere...

- as políticas adotadas;
- os controles implantados;
- a adequação das práticas à estratégia da empresa;
- a obtenção dos resultados esperados;
- a análise crítica da situação da empresa.

Registro do trabalho

Registre os dados desta atividade na **Matriz relatório da diretoria de produção/logística**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Matriz relatório da diretoria de produção/logística**, disponível no ambiente *on-line*;
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- disponibilize o trabalho a seus colegas de equipe.

Não se esqueça de verificar a data agendada para estas atividades no **calendário**.

Para saber como disponibilizar seu trabalho a sua equipe na **sala de aula**, leia o **Anexo 1**.

INFORMAÇÕES SOBRE A TAREFA INDIVIDUAL 4

Objetivo

Elaborar o relatório da diretoria de **RH** e Administração geral.

Na atividade em equipe realizada após a **5ª** rodada *para valer*, o relatório compreenderá o período do início até o final da **5ª** rodada *para valer*.

Já na atividade em equipe realizada após a **10ª** rodada *para valer,* o relatório compreenderá o período da **6ª** rodada até o final da **10ª** rodada *para valer*.

Tarefa

Ao elaborar o relatório da diretoria de **RH** e Administração geral, considere...

- as políticas adotadas;
- os controles implantados;
- a adequação das práticas à estratégia da empresa;
- a obtenção dos resultados esperados;
- a análise crítica da situação da empresa.

Registro do trabalho

Registre os dados desta atividade na **Matriz relatório da diretoria de RH e Administração geral**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Matriz relatório da diretoria de RH e Administração geral**, disponível no ambiente *on-line*;
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- preencha a matriz com os dados de seu trabalho;
- salve seu trabalho;
- disponibilize o trabalho a seus colegas de equipe.

Não se esqueça de verificar a data agendada para estas atividades no **calendário**.

Para saber como disponibilizar seu trabalho a sua equipe na **sala de aula**, leia o **Anexo 1**.

3.2.3 Atividade em Equipe – Análise dos Trabalhos

Sua primeira tarefa foi escrever um texto e apresentá-lo a sua equipe. Agora está na hora de saber o que seus colegas escreveram sobre esse assunto. Vá então à **sala de aula**... Selecione os trabalhos de sua equipe... leia-os atentamente... deixe comentários na **sala de aula** sobre o que seus colegas escreveram.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

Informações sobre a Análise dos Trabalhos de sua Equipe

Nesta atividade, cada participante da equipe relatou a atuação de uma diretoria ou da Administração geral no jogo.

Agora é o momento de vocês analisarem e comentarem os trabalhos individuais apresentados por seus colegas de equipe. Para isso...

- identifique e comente as idéias bem posicionadas;
- identifique e comente as idéias mal explicadas ou mal justificadas;
- identifique e comente as idéias que devem ser refutadas;
- solicite, se necessário, exemplificação dos pontos de vista.

Para saber como acessar e analisar os trabalhos de sua equipe na **sala de aula**, leia o **Anexo 2**.

3.2.4 Atividade em Equipe – Consolidação dos Trabalhos

Cada participante analisou e comentou os trabalhos de seus colegas de equipe. Agora casa equipe deve selecionar um editor para consolidar esses trabalhos... É esse editor que derá apresentar o trabalho consolidado ao Professor-Tutor para correção.

Por esta tarefa, a equipe receberá de **0 a 6.0 pontos**.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta tarefa no **calendário**.

Informações sobre a Consolidação das Tarefas Individuais

Tarefa

Agora, depois de vocês terem comentado os trabalhos individuais apresentados por seus colegas de equipe, vocês deverão selecionar, na equipe, um editor. Esse editor deverá apresentar ao Professor-Tutor a versão consolidada dos trabalhos individuais para correção.

Registro do trabalho

O editor deve registrar a consolidação dos trabalhos dos participantes da equipe na **Matriz consolidação das tarefas individuais**. Para tal...

- acesse o arquivo com a **Matriz consolidação das tarefas individuais**, disponível no ambiente *on-line*;
- abra o arquivo;
- salve esse arquivo em seu computador;
- consolide os dados dos trabalhos individuais nessa matriz;
- salve o trabalho;
- encaminhe o trabalho consolidado ao Professor-Tutor para correção.

A **Matriz de atividade em equipe** só deverá ser encaminhada ao Professor-Tutor para correção ao final da atividade em equipe.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

3.2.5 Apresentação do Trabalho para Correção

Apenas o editor selecionado pela equipe deverá apresentar esse trabalho ao Professor-Tutor para correção.

Lembre-se de que as orientações sobre o desenvolvimento desta atividade começam no início desta seção, ou seja, na tela da animação.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

Se você é o editor escolhido por sua equipe, leia o **Anexo 3** para saber como apresentar a versão consolidada do trabalho ao Professor-Tutor.

MATRIZ RELATÓRIO DA DIRETORIA DE MARKETING/COMERCIAL

Aluno:	
Equipe:	**Turma:**
Preencha os campos considerando a atuação da diretoria de marketing/comercial no jogo.	
Política de marketing/comercial adotada	
Controles implantados	
Adequação das práticas da diretoria à estratégia traçada pela empresa	
Obtenção dos resultados esperados pela diretoria	
Análise crítica da situação da empresa	

MATRIZ RELATÓRIO DA DIRETORIA DE FINANÇAS

Aluno:	
Equipe:	**Turma:**
Preencha os campos considerando a atuação da diretoria de finanças no jogo.	
Política de finanças	
Resultados financeiros do período	
Controles implantados	
Adequação das práticas da diretoria à estratégia traçada pela empresa	
Obtenção dos resultados esperados pela diretoria	
Análise crítica da situação da empresa	

MATRIZ RELATÓRIO DA DIRETORIA DE PRODUÇÃO/LOGÍSTICA

Aluno:	
Equipe:	**Turma:**
Preencha os campos considerando a atuação da diretoria de produção e logística no jogo.	
Política de produção e logística adotada	
Controles implantados	
Adequação das práticas da diretoria à estratégia traçada pela empresa	
Obtenção dos resultados esperados pela diretoria	
Análise crítica da situação da empresa	

MATRIZ RELATÓRIO DA DIRETORIA DE RH E ADMINISTRAÇÃO GERAL

Aluno:	
Equipe:	**Turma:**
Preencha os campos considerando a atuação da diretoria de RH e Administração geral no jogo.	
Objetivos da empresa	
Estratégia da empresa	
Problemas encontrados	
Políticas da RH	
Adequação das práticas da diretoria à estratégia traçada pela empresa	
Obtenção dos resultados esperados pela diretoria	
Análise crítica da situação da empresa	

MATRIZ CONSOLIDAÇÃO DAS TAREFAS INDIVIDUAIS

Aluno:	
Equipe:	**Turma:**
Preencha os campos considerando a atuação das diretorias e da Administração geral no jogo.	
Diretoria de marketing/comercial	
Política de marketing adotada	
Controles implantados	
Diretoria de finanças	
Política de finanças adotada	
Resultados financeiros do período	
Controles implantados	
Diretoria de produção e logística	
Política de produção e logística adotada	
Controles implantados	
Diretoria de RH e Administração geral	
Objetivos da empresa	
Estratégia da empresa	
Problemas encontrados	
Análise da concorrência	
Adequação das práticas das diretorias e da Administração geral à estratégia traçada pela empresa	
Diretoria de marketing/comercial	
Diretoria de finanças	
Diretoria de produção e logística	
Diretoria de RH e Administração geral	
Obtenção dos resultados esperados pelas diretorias e pela Administração geral	
Diretoria de marketing/comercial	
Diretoria de finanças	
Diretoria de produção e logística	
Diretoria de RH e Administração geral	
Análise crítica da situação da empresa	
Diretoria de marketing/comercial	
Diretoria de finanças	
Diretoria de produção e logística	
Diretoria de RH e Administração geral	

MÓDULO 4 – ENCERRAMENTO

APRESENTAÇÃO

Sabemos que o novo – e o manual que você acabou de ler enquadra-se em uma modalidade de ensino muito nova para todos nós, brasileiros – tem de estar sujeito a críticas... a sugestões... a redefinições.

Por estarmos cientes desse processo, contamos com cada um de vocês para nos ajudar a avaliar nosso trabalho.

Agora é hora de falar sério.

ANEXOS

ANEXO 1

Atividade em Equipe – Apresentação de Trabalho

Para apresentar seu trabalho a sua equipe...

- vá à **sala de aula** e selecione a área de **<discussões da equipe>**;
- selecione a entrada para a discussão *Trabalho individual para a atividade em equipe;*
- na área **<novo comentário>**, anexe seu trabalho, clicando no ícone **<adicionar anexo>**, disponível na tela;
- se preferir, digite seu trabalho. Para isso, você ainda terá a opção de selecionar a fonte, o tamanho e a cor do seu texto;
- à esquerda da tela, você encontrará diferentes opções de *Emoticons* – cuja utilização, contudo, não é obrigatória – para personalizar seu texto;
- a qualquer momento da edição de seu texto você poderá **<pré-visualizar>** a forma de exibição da mensagem ou ainda **<limpar tudo>** que escreveu;
- você poderá optar ainda por acrescentar sua assinatura à mensagem e ser avisado por *e-mail* quando sua mensagem for respondida, selecionando respectivamente: **<mostrar assinatura>** e **<notificar-me por *e-mail* quando responderem>**;
- salve a atividade.

Se julgar necessário, depois de salvar a mensagem, você poderá reeditá-la, bastando, para isso, selecionar o ícone **<editar>**, logo abaixo dela.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

ANEXO 2

Atividade em Equipe – Análise de Trabalhos

Para analisar os trabalhos de sua equipe...

- vá à **sala de aula** e selecione a área de **<discussões da equipe>**;
- selecione a entrada para a tarefa *Trabalho individual para a atividade em equipe;*
- abra cada um dos trabalhos encaminhados por seus colegas de equipe;
- na área **<novo comentário>**, abaixo da última mensagem, anexe a sua análise, clicando no ícone **<adicionar anexo>**, disponível na tela;
- se preferir, digite sua análise. Para isso, você ainda terá a opção de selecionar a fonte, o tamanho e a cor do seu texto;
- à esquerda da tela, você encontrará diferentes opções de *Emoticons* – cuja utilização, contudo, não é obrigatória – para personalizar seu texto.

Se julgar necessário, depois de salvar a mensagem, você poderá reeditá-la, bastando, para isso, selecionar o ícone **<editar>**, logo abaixo dela.

Atenção! Não utilize a área de discussões particulares para disponibilizar seus comentários e análises aos trabalhos dos colegas.

Não se esqueça de verificar a data agendada para esta atividade no **calendário**.

Lembre-se do que as orientações sobre o desenvolvimento desta atividade começam na primeira seção da atividade em equipe.

ANEXO 3

Apresentação do Trabalho para Correção

Para enviar seu trabalho ao Professor-Tutor para correção...

- vá à área de **<discussões particulares>**;
- clique no ícone **<nova mensagem>**;
- no campo **<para>**, selecione o Professor-Tutor;
- você também poderá iniciar uma nova mensagem particular, quando na área **discussões gerais**. Para isso, clique em **<lista de usuários>**, no alto da página. Selecione o Professor e, na janela aberta do perfil desse usuário, clique no ícone **<MP>**, de **mensagem privada**;
- no campo **<assunto>**, selecione **<atividade individual – solicitar revisão>** (caso esteja enviando a tarefa pela primeira vez ao Professor) ou **<entrega final>** (caso esteja enviando a tarefa para a atribuição de nota);
- na área **<mensagem>**, anexe seu trabalho, clicando no ícone **<adicionar anexo>**, disponível na tela;
- se preferir, digite seu trabalho. Para isso, você ainda terá a opção de selecionar a fonte, o tamanho e a cor do seu texto;
- à esquerda da tela, você encontrará diferentes opções de *Emoticons* – cuja utilização, contudo, não é obrigatória – para personalizar seu texto;
- a qualquer momento da edição de seu texto, você poderá **<pré-visualizar>** a forma de exibição da mensagem ou ainda **<limpar tudo>** que escreveu;
- você poderá optar ainda por acrescentar ser avisado quando sua mensagem for lida, selecionando **<notificar-me quando a mensagem for lida>**;
- salve a mensagem.

Lembre-se de que as orientações sobre o desenvolvimento desta tarefa começam na primeira seção da atividade.

ANEXO 4

Participando de uma Reunião *On-Line*

As reuniões *on-line* são agendadas com antecedência.

Não se esqueça de verificar, no calendário, o dia e a hora da próxima reunião!

Para participar de uma reunião *on-line*...

- vá à **sala de aula**;
- localize a entrada para a reunião on-line, no topo da tela ou na base da tela. As reuniões *on-line* podem ser identificadas pelo ícone .

Uma nova janela se abrirá: estamos em uma **reunião *on-line***. Nessa área...

- o painel central mostra as mensagens enviadas pelos participantes da reunião;
- acima do painel central, localiza-se o espaço no qual você deverá digitar suas mensagens. Digitada a mensagem, tecle <**ENTER**> ou clique em <**Enviar**>;
- o painel à direita contém a lista dos nomes dos participantes da reunião *on-line*.

Você também pode conversar em particular com alguém, clicando sobre o nome dessa pessoa. O nome dela ficará assinalado com um fundo cor de abóbora.

Para salvar a reunião *on-line*...

- clique no link <**Histórico**>;
- na nova janela aberta – que também registra todas as discussões realizadas durante o dia – selecione <**Arquivo**>;
- clique em <**Salvar como**>;
- selecione a pasta em que será gravada a reunião e o nome desse arquivo.

ANEXO 5

ABRINDO UMA VOTAÇÃO

Abrir votações na **sala de aula** é muito fácil. Por meio delas, você poderá facilmente eleger o editor para os trabalhos em equipe, marcar dia e horário mais apropriado para as reuniões *on-line* com seus colegas...

Para abrir uma votação...

- vá à **sala de aula** e selecione a área de discussão na qual a votação será aberta: **<discussões gerais>** ou **<discussões da equipe>**;
- selecione **<nova votação>**, à direita da tela;
- digite, no campo **<assunto>**, o tópico da sua votação;
- especifique, no campo **<questão>**, a premissa a partir da qual serão apresentadas diferentes opções de escolha;
- nos campos numerados de **<escolha>**, você deverá digitar cada uma das opções dessa votação;
- defina se as pessoas poderão votar mais de uma vez, assinalando a opção **<permitir múltiplos votos nesta votação>**;
- na área **<novo comentário>**, anexe os seus comentários sobre a votação aberta, clicando no ícone **<adicionar anexo>**, disponível na tela;
- se preferir, digite seus comentários. Para isso, você ainda terá a opção de selecionar a fonte, o tamanho e a cor do seu texto;
- à esquerda da tela, você encontrará diferentes opções de *Emoticons* – cuja utilização, contudo, não é obrigatória – para personalizar seu texto;
- a qualquer momento da edição de seu texto, você poderá **<pré-visualizar>** a forma de exibição da mensagem ou ainda **<limpar tudo>** que escreveu;
- salve a mensagem.

ANEXO 6

Grade de Correção do *FGV MGM BS*[1]

Atividade em Equipe (AE)

Tarefa individual – 0 a 4 pontos

Forma	**0 a 1 ponto**		
Estrutura O texto apresenta introdução/justificativa, desenvolvimento e conclusão.	0	0,125	0,25
Clareza As idéias são apresentadas de forma clara, sem incoerências.	0	0,125	0,25
Correção gramatical O texto não apresenta erros ortográficos ou gramaticais segundo a norma culta.	0	0,125	0,25
Bibliografia O trabalho apresenta bibliografia.	0	0,125	0,25
Conteúdo	**0 a 3 pontos**		
Linha de raciocínio O trabalho segue uma linha de raciocínio lógico-matemática ou lógico-argumentativa definida.	0	0,5	1
Coerência com as orientações O trabalho responde às questões propostas pelo enunciado da atividade.	0	0,5	1
Embasamento no conteúdo A argumentação é sustentada por idéias presentes no conteúdo da disciplina e eventuais debates em sala de aula.	0	0,25	0,5
Exemplificação O texto apresenta exemplos, fatos, dados ou experiências pessoais, aproximando teoria e prática.	0	0,25	0,5

[1] Esta grade de correção é válida para ambas as realizações da atividade em equipe. Vale lembrar que a nota de cada atividade em equipe equivale a 15% da nota final no jogo. Somam-se a elas as notas da performance no jogo e da participação individual.

Tarefa em equipe – 0 a 6 pontos

Forma	**0 a 1 ponto**		
Estrutura O texto apresenta introdução/justificativa, desenvolvimento e conclusão.	0	0,125	0,25
Clareza As idéias são apresentadas de forma clara, sem incoerências.	0	0,125	0,25
Correção gramatical O texto não apresenta erros ortográficos ou gramaticais segundo a norma culta.	0	0,125	0,25
Bibliografia O trabalho apresenta bibliografia.	0	0,125	0,25
Conteúdo	**0 a 3 pontos**		
Linha de raciocínio O trabalho segue uma linha de raciocínio lógico-matemática ou lógico-argumentativa definida.	0	0,5	1
Coerência com as orientações O trabalho responde às questões propostas pelo enunciado da atividade.	0	0,5	1
Embasamento no conteúdo A argumentação é sustentada por idéias presentes no conteúdo da disciplina e eventuais debates em sala de aula.	0	0,25	0,5
Exemplificação O texto apresenta exemplos, fatos, dados ou experiências pessoais, aproximando teoria e prática.	0	0,25	0,5